

日本企业经营 ——高招——

徐德志 编著



日本企业经营高招

徐德志 编著

广东旅游出版社

1996年·广州

日本企业经营高招

徐德志 编著

广东旅游出版社出版发行

(广州中山一路 30 号之一)

广东省新华书店经销

广东韶关新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 13 印张 325 千字

1994 年 3 月第 1 版 1996 年 6 月第 5 次印刷

印数：38701—54000 册

ISBN7—80521—477—8

F·54 定价：15.00 元

前 言

第二次世界大战结束后 40 多年,世界经济政治形势发生了深刻的变化。在资本主义世界中,尤以日本的变化令人瞩目。战前,日本虽然已经进入了帝国主义列强的行列,但它还是一个在经济上和技术上远远落后于欧美的带有军事封建性的国家。1937 年,日本工业生产只占资本主义世界的 4%,而经过第二次世界大战的严重打击和破坏,到 1948 年,其工业生产下降到占资本主义世界的 1%。战后,日本在战争废墟上迅速发展,其国民生产总值平均增长率,50 年代为 9.1%,60 年代为 11.2%,70 年代为 4.8%,80 年代前半期为 4.5%。在主要资本主义国家中,日本的经济增长率是最高的。

日本经济的发展,除了政府的管理和调控的作用外,企业的有效经营,更体现出其直接的作用。日本的企业数量随着日本经济的发展而不断增加。1950 年,全日本企业总数为 169676 家,到 1980 年增至 1450000 家,到 1990 年已达 200 万家了。从 1950 年到 1981 年中,企业数增加 8.6 倍,平均每年增加 42774 家。如果加上每年倒闭的 1.5 万至 1.7 万家,每年增加 6 万多家。

日本的企业为日本经济的发展作出了重大贡献,日本的企业在激烈的竞争中,有的不断发展壮大,有的沉戈倒戟。成功者多能敢于冒险,勇于探索,善于创造,巧

于管理。失败者多因决策不当，管理不善，创新不足，时机不济。在市场经济大海中，风云变幻，波涛翻滚，善于经营者，赢；劣于经营者，输！这就是“胜者为王败者死”的结局。

本书是笔者多次出访日本和了解得到的资料，并参阅了美国的《商业周刊》、《生产》、《时代周刊》、《幸福》、《财富》等杂志，日本的《日经产业新闻》、《钻石周刊》、《读卖新闻》、《选择》、《佳速克的新联制经营》、《21 世纪》、《日本商魂》、《为什么日本能》等报刊和书籍，英国的《自然》杂志，德国的《明镜》周刊，香港的《经济导报》杂志，新加坡的《联合晚报》及广东旅游出版社出版的徐德志编著的《百家生产经》和《名牌致胜术》等书，经过精心挑选，从成千上万个企业中筛选出 180 个编写而成的。它们当中有掌握日本经济命脉的九大综合商社，有誉为“日本商魂”的大企业家，有经营小商小贩致富的佼佼者，有白手起家的成功巨子，有经营工业的、农业的、商业的、旅游的及各类服务的，还有经营空气、天气的……，五花八门，千姿百态。不管是哪一行，不管其经营规模大小，但其中有一个共同点，都显现经营者的成功秘诀和高超的经营技巧，读者可从中获得启迪及明瞭日本的经济的发展。

目 录

1. 滑雪用品之王 VICTORY	(1)
2. 痛定思痛的日本电气	(4)
3. 吴羽化学的延伸开发	(6)
4. 八百半从零到亿万	(9)
5. 以新制胜的索尼	(14)
6. 吉野店的经营技巧	(18)
7. 明石工厂机器人	(22)
8. 小企业样板山田公司	(25)
9. 处处事事可生财	(28)
10. 钢管公司的远见	(32)
11. “寄放”销售法	(36)
12. 历史悠久的久保田公司	(37)
13. 重视职工培训工作	(41)
14. 明治公司的启示	(44)
15. 山多利的市场策略	(46)
16. 东西企划公司的祝福卡	(49)
17. 天气预报生意隆	(51)
18. 大荣公司的崛起	(54)
19. 警备保障公司无所不包	(59)
20. 卓有成效的引进先进技术	(63)
21. 电通广告公司怎么登上世界首座的	(66)

22. 日本企业的“传家宝”	(68)
23. DIC 的海外策略	(70)
24. 米内贝亚的最佳生产点	(73)
25. 开发出“花王”	(76)
26. 古河怎么成为矿山大王的	(79)
27. 邮局的“边缘”业务	(83)
28. 洗衣公司生意隆	(85)
29. 一目了然的菜谱	(87)
30. 开放式经营管理	(90)
31. 报界经营艺术	(92)
32. 五花八门的服务业	(94)
33. 来岛船坞企业集团的崛起	(96)
34. 西友公司的超级市场	(99)
35. 书刊也可赚大钱.....	(101)
36. 伊藤忠的成名史.....	(103)
37. “综合经营企业”从零开始	(107)
38. 世界餐馆的菜单.....	(110)
39. 普拉斯公司的“文具组合”	(111)
40. 森永的促销技巧.....	(113)
41. 魅力公司的“衬托法”	(114)
42. 稻泽电梯厂的特色.....	(116)
43. 日航以民营策略扭亏为盈.....	(118)
44. 兴旺发达的第三产业.....	(121)
45. 独立公司创自一位女士手.....	(123)
46. “世界珍珠王”的决心	(125)
47. 日本企业的“灵活战略”	(128)
48. 产品命名是企业成功的一个秘诀.....	(130)
49. 弃文从商的成功者.....	(131)

50. 正在崛起的“送上门”业务·····	(133)
51. 童屋·日洋株式会社的经营技巧·····	(134)
52. 日本人进入巴西市场之计·····	(137)
53. 婚恋市场大有可为·····	(138)
54. “团结知识”是成功的秘诀·····	(140)
55. 日本企业在海外经营成功之秘·····	(141)
56. “美国开花，日本结果”之说·····	(143)
57. 吸收→消化→发展之路·····	(145)
58. 东京迪斯尼乐园的成功之术·····	(147)
59. 东京美容公司的售后服务效应好·····	(150)
60. 善走捷径的日本企业·····	(151)
61. 九大商社的情报战略·····	(153)
62. 企业管理的四大支柱·····	(155)
63. 三泽之家公司的管理艺术·····	(158)
64. 日本企业普遍采用的行销手段·····	(160)
65. 有心遍地财·····	(162)
66. 日本企业管理的七个“S”·····	(164)
67. 树立企业形象的高招·····	(165)
68. 争夺国际金融霸主的策略·····	(167)
69. 日本企业用人的特点·····	(169)
70. 三菱商事管理有高招·····	(171)
71. 西武百货集团与众不同的经营风格·····	(173)
72. 居安思危，注重战略研究·····	(177)
73. 马兹达是怎么渡过难关的·····	(178)
74. 佐贺主妇之店以公关取胜·····	(181)
75. “吃光”的出奇制胜策略·····	(183)
76. 三角经营商法·····	(184)
77. 日本电池株式会社的创业精神·····	(186)

78. 达斯金巧辟致胜路·····	(188)
79. 任天堂的秘诀：不断创新·····	(190)
80. 东洋纺一“技”独秀·····	(193)
81. 环球时装公司发展四步曲·····	(195)
82. MK 公司的“全员公关”·····	(197)
83. 三菱重工业公司的“餐馆经营方式”·····	(198)
84. 以“五 S”增强竞争力·····	(201)
85. 从小处着眼做成大生意·····	(202)
86. 从高技术产品找出路·····	(204)
87. “激光销售”法·····	(206)
88. 有效的市场调查方式·····	(208)
89. 培训员工有高招·····	(210)
90. 亚瑟士的强弱兼施策略·····	(213)
91. 美浓津的“诚实广告”·····	(215)
92. 日本企业三“绝招”·····	(216)
93. 巧借“洋”力·····	(217)
94. 世界最大广告公司决策者的思维·····	(219)
95. “诺亚”的新型经营方式·····	(221)
96. 华歌尔的内衣王国·····	(223)
97. 技术改造是企业经营成功的重要因素·····	(225)
98. “人才开发中心”名副其实·····	(229)
99. 别开生面的经营·····	(231)
100. 东天集团的广告促销术·····	(233)
101. 奇招百出的促销手法·····	(235)
102. 获得人才有高招·····	(237)
103. “百分之一”作用大·····	(238)
104. 独特的成本管理技巧·····	(240)
105. “怀抱炸弹”经营论·····	(241)

106.	商品零售有法宝	(243)
107.	创新经营管理办法	(244)
108.	成行成市的保姆行业	(246)
109.	安藤百福的“方便面”	(247)
110.	明治公司的致歉促销术	(249)
111.	风靡全球有秘诀	(251)
112.	半导体工业怎么登上世界首座的	(252)
113.	任天堂攻占美国市场的策略	(254)
114.	以企业文化赢取优势	(257)
115.	日本电信电话公司寻觅机遇	(260)
116.	戈比开发室内自行车策略	(262)
117.	顾客创造了产品	(264)
118.	开发出无穷无尽的新产品	(265)
119.	胜人一筹的行销策略	(270)
120.	日本企业推销手法层出不穷	(273)
121.	雅诺曼公司借题发挥的经营	(274)
122.	企业跟随员工走的策略	(276)
123.	一举三得的“制服”经营	(277)
124.	日本产品是怎样攻占海湾市场的	(279)
125.	以扩宽新业务求发展	(282)
126.	日本企业创造一种新的管理办法	(283)
127.	经营导向的新发展	(285)
128.	日本经济腾飞的秘诀	(287)
129.	改进竞争对手的不足亦可生财	(290)
130.	以人才取胜的夏普公司	(291)
131.	松下电器的成功之母	(293)
132.	以多角化经营求发展的“雅马哈”	(296)
133.	创立“拉链王国”的两招	(298)

134. SKYLARK 家庭餐厅经营术	(301)
135. 大和运输公司的“宅急便”	(304)
136. TDK 公司的用人哲学	(306)
137. SB 公司“诡道”经营术	(309)
138. “国铁”改革出效益	(311)
139. 佳能的规划管理	(313)
140. 求之于势的富士通	(316)
141. 丸井公司的创业之源	(318)
142. 不步他人后尘的本田	(321)
143. 扬长避短的东丽	(324)
144. 东海公司的小商品与大买卖	(327)
145. 乐天集团做到“人无我有”	(330)
146. 冈田屋的创意	(332)
147. 麒麟公司另辟蹊径获发展	(334)
148. “万事发”怎么发起来的	(336)
149. 丰田——企业管理之王	(337)
150. “尼康”持续发展之秘	(339)
151. “精工”经营技艺亦精	(341)
152. 有马食堂引市法	(343)
153. “302”公司集腋成裘策略	(345)
154. 家庭主妇创名牌	(347)
155. “卡西欧”在重重困难中猛进	(349)
156. 铃木味精的发展之道	(351)
157. 从一个商品名称发了财	(353)
158. “狮王”牙膏的成功秘诀	(355)
159. 牙膏的新贵	(356)
160. 企业内的宣传部	(357)
161. 阿托搬家中心服务周到	(358)

162.	保险公司向“天公”挑战	(359)
163.	行善与赞助的策略	(360)
164.	三菱集团创始人的经营作风	(361)
165.	佳速克集团“联邦经营”方式	(363)
166.	成功来自于毅力和信心	(366)
167.	土光敏夫的经营思想	(367)
168.	卢江食品公司销售饺子有通路	(372)
169.	善觅机会的日本石油公司	(373)
170.	层出不穷的玩具车	(375)
171.	有心者，事竟成	(377)
172.	日伊公司的“女性生意经”	(378)
173.	国际商品公司改进他人商品赚大钱	(380)
174.	樋口药店的连锁经营法	(381)
175.	“养乐多”的集团主义经营术	(384)
176.	从微处着眼的葡萄酒老板	(385)
177.	浅野怎么成为水泥大王的	(387)
178.	石田退三的管理艺术	(388)
179.	以竞争为企业发展的动力	(393)
180.	松下幸之助的经营哲学	(395)

1. 滑雪用品之王 VICTORY

荻野祯武和荻野胜朗是一对亲兄弟，哥哥祯武出生于 1942 年，1966 年从庆应大学经济系毕业，不久到日本 IBM 公司任职，荻野的父亲是在神田附近经营公寓和房屋出租业的，兄弟二人受欧美青年人的影响，不愿靠父业生活，情愿自己外出打工自食其力。

祯武在大学里不是学习电脑的，但他却对电脑颇有兴趣，故被招聘到 IBM 公司工作。经过一年多的任职，他彻底明白了电脑是一个什么样的东西。有一天，他无意中应用电脑算出自己一生在 IBM 工作获得的薪水，尽管他的薪金不算低，但工作到退休也只不过一亿多日元。他想，靠打工发不了财的，决定辞去 IBM 的工作，自己独自创业。

弟弟胜朗 1972 年从中央商学部毕业后，曾在建筑公司就职。他与哥哥有同感，亦想自己干出一番事业，但兄弟俩苦思无良计。他们都是滑雪迷，在反复商谈中，不谋而合地想到经营滑雪用品这类产品。他们很快就租了一间店铺，创立 VICTORY 滑雪用品公司。

兄弟俩由于对滑雪有浓厚兴趣，不用说对滑雪用品必有研究了，他们懂得该产品的质量标准，更了解消费者的需求，就这点而言，他们比一般的体育用品经营者胜了一筹。另外，他们又从滑雪迷那里获得信息，奥林匹克冬季运动会很快就要在日本札幌举办了。于是他们根据这些情况及自己的构想，购进了大批的滑雪用品。而其他的体育用品经销商却无动于衷，依然如故地经营，

他们的产品款式十分单调，滑雪靴都是用真皮做的，规格尺码也不多，价格一般要2万日元以上，稍贵一点的要4万至5万日元。这样的价钱，对薪水阶层及学生来说，都是买不起的。

祯武和胜朗把他们的店铺开在早稻田大学附近的学生街，那里是学生们每天必经之地。另外，他们订购了一些人造革滑雪靴及其他一些价格较廉的滑雪用品，于1972年9月正式开业了。但是，开业一个星期，两个星期了，出售额屈指可数，达不到预料的一成，兄弟俩焦急万分。

日本人普遍都知道，VICTORY所在的学生街叫高田马场，是一条容易让人产生错觉的街道。那里白天学生比新宿的歌舞伎街的学生还多，茶馆也很多。外行人大都会认为，在这里出售的商品只要适合学生使用的，生意定会兴旺。但是，实际却不是那么回事，因为和新宿一样，过往这里的人都是那些学生，他们每天往返和活动都是在这个范围，生意是极有限的。

同行们都嘲笑祯武和胜朗这一经营决策，说他们年轻无知，认定其血本无归的。近一个月过去，店里顾客寥若晨星，几乎没有购买。关门吧？倒闭吧？转移别地开业吧？兄弟俩曾产生过一连串念头，但他们没有放弃滑雪用品这个经营目标，一直认为这商品是有经营前途的。

一天，胜朗像往日一样，拿着扫把将店里打扫得一尘不染时，店前突然停下一辆跑车，一个外国人走出来往本店行。胜朗不觉得这外国人是顾客，岂知该外国人进店看了约10分钟后，即购买了10多万日元的金属滑雪用品。

这个顾客走后，不多久又有一个外国人开车来购物，以后每天来的顾客特多，不仅是外国顾客，还有不少是本国顾客，他们纷纷购买VICTORY的各种滑雪用品。祯武和胜朗初时感到莫明其妙，几天后才明白过来。他们分别询问过一些外国顾客和本国购买者，怎么会来本店光顾的？

顾客都异口同声地说：“产业经济新闻有消息介绍贵店专营各类滑雪用品。”兄弟俩才恍然大悟，原来一个多星期前，有位新闻记者无意中发现学生街有这么一间滑雪用品专销店，觉得十分新奇。学生街历来是些茶馆、书店、麻将馆之类店铺，而今突然冒出一家滑雪用品商店，而且品种多样，款式较新颖，价格又较便宜，故写了一篇报导登在《产业经济新闻》报上。因而很多读者根据这条消息而来选购的。VICTORY 的生意为此兴隆起来，开业的第一个月，每天才卖 1 万至 2 万日元，后来每日销售超百万日元。

祯武和胜朗发现大众传播的威力，从此他们经常做广告宣传。特别是在滑雪旺季之前，VICTORY 必定在发行量最大的“滑雪人们”（SKI PEOPLE）登广告，不惜投入重金。正是借助着广告的一份力量，VICTORY 的名声鹊起，销量越来越多。特别是自从札幌奥运会举办以后，日本的滑雪运动更广泛地流行起来，这正是祯武和胜朗的预料，这亦是他们事业成功的一个原因。

商场的竞争是无情的，随着滑雪运动的流行，滑雪用品的市场竞争也激烈起来。祯武和胜朗为了在竞争中取胜，在营销策略上采取价格折扣手段，把销量最大的中下档产品的客户吸引过来，他们出售的各种产品，凡是顾客能一次买两件的（不同品种都可以），可给予九折价格优惠，超过两件的，可得到八折甚至七折的优惠。重复来本店购买者，凭该店发给购货登记本，亦可获得价格优惠。

VICTORY 公司为了补贴价格折扣的支出，在货源进来时不经过中间商，而自己直接从生产厂商那里要来，后来干脆自己设厂生产。这样，它的成本自然比别的竞争者低。事实上，它因销量多，资金周转快，成本更低了，这是一种良性经营大循环。

由于生意与日俱增，祯武和胜朗决定在不同地方开设分店，没几年时间，他们的分店已在全国各主要城市开业了。随后，他们

进一步拓展业务，进行多元化经营，把滑雪用品延伸到冲浪运动用品、高尔夫球用品、登山用品，甚至还经营游戏机、照相机、家用电器等等，使得 VICTORY 的营业额迅速上升。经过约 20 年的时光，VICTORY 已成为日本的滑雪用品大王，兄弟俩靠自己双手开创出一个拥有亿万资产的大企业。

2. 痛定思痛的日本电气

日本电气公司是一家专门生产电话设备的企业，从 40 年代起，它生产的产品成为“皇帝女儿”，不担心“嫁”不出去，因为当时的国家电话事业所属的机构“电电公社”成为它的产品专购户，只要它的产品保持优良质量和相宜价格，电电公社都会只购买它的产品的，这种购销关系保持了 20 多年。

商场如战场，局势是不断地变化的。日本电气公司有了稳定的销路应是件好事，但却给其后来带来麻烦。原因该公司在产品不愁销售之时，忽略了开拓新的销路，没有居安思危之感。当进入 60 年代中期，由于日本电话网已普及全国了，电话需求已呈现饱和状况。这时来自电电公社的订单迅速减少，靠单打一的日本电气公司的生产被迫减少，甚至面临难以为继了。

在公司临危时，小林宏治被受任于日本电气的社会。他吸取了本公司以往的教训，使本企业的销售渠道决不“吊死在一棵树上”，开展多元化市场策略。他首先作出决策，使日本电气的产品从谋求官方需求为中心的目标转移到以民生需求为中心的方向上。他经过调查研究发现，到 60 年代中期日本的国家机构及各大

中型企业等电话设施虽已饱和，但电话进入百姓大众家庭尚不普及。他认为，只要产品适应民众的需求，这方面的市场更为广阔。另外，如果能将现有的电话技术升级换代，各方面的市场都会诱导出新的需求。

根据这种设想，小林宏治开始了民用电话市场的广泛开拓，同时又组织科学技术攻关，把电话设备与电脑融合。后来，他成功地往这方面前进了，日本电气开始起死回生，不但原来的产品有了广阔的销路，他构想的电脑与电话结合（即 C&C, Computer&Communication）被开发出来了。与此同时，还开发出超短波（Microwave）、卫星通信技术和在大厦顶设置的天线等，这些产品和技术都是世界一流的。

小林宏治为了赢得多元化市场，他应用本企业的主轴产品及技术，开展多元化产品的研究和开发。1984 年度，他支出 2000 亿日元作为研究费，相当于当年的营业额 10% 多。1985 年又把研究费在上年的基数增加 15%，亦相当于当年营业额的 10% 多。日本电气公司认识到，在市场激烈竞争的今天，企业技术革新如果不能先于他人一步，很可能会遭到淘汰。该公司投入的科研费用，在超高密度积体电路（LSI）方面，着力于开发 32 bit MPU（Micro Processor）、1Mbit 的大型电脑记忆体（RAM）及超大型电脑、个人电脑研究。同时，还研究软体生产技术的开发和效率的提高。

日本电气公司在小林宏治的管理下，在实现电脑与电话结合中担当心脏和头脑角色的半导体，到 80 年代其销量占日本首位，个人电脑、桌上型电脑亦是日本国内市场销量第一。从 1979 年至 1984 年的 5 年间，该公司的营业额增长了 2.6 倍，年增长率为 21.1%。经常利润增加到 5.4 倍，增长率由 1978 年的 3.3% 上升到 1984 年的 6.7%。

小林宏治主持下的日本电气公司能够获得如此迅速的发展，还与其注重全球市场开拓有密切关系。它不仅在国内建设大型工