

陶伟东 周加萍 编著

来自日本的新机会

New Chance



上海三联书店

陶伟东 周加萍 编著

来自日本的新机会

New Chance



上海三联书店

来自日本的新机会

编 著/陶伟东 周加萍

责任编辑/周宇芬

装帧设计/傅惟本

责任制作/朱美娜

责任校对/刘辉扬

出 版/上海三联书店

(200020) 中国上海市绍兴路7号

发 行/新华书店 上海发行所

上海三联书店

制 版/上海群众印刷厂

印 刷/吴县文化印刷厂

装 订/吴县文化印刷厂

版 次/1997年8月第1版

印 次/1997年10月第1次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/190千字

印 张/7.5

印 数/1—5100

ISBN7-5426-1063-5

F·252 定价 11.30 元

前 言

“中国是一头沉睡的巨狮，一旦觉醒，会让全世界震惊。”

——拿破仑

近年来，中国经济终于走出长达四十多年的漫长隧道，迎来了新的崛起的黎明期。沿海地区不拘一格的特区建设；连续十几年 10% 以上经济增长率的实现；企业股份制的推广；土地房产的商品化……，中国开始与世界接轨，经济腾飞的气势如雄狮猛醒，如鲲鹏展翅，激动人心！

随着以中国为中心的东南亚诸国经济的迅速发展，日本，这个曾经作为世界各国经济运作楷模的国家，似乎有点昔日风采今日黄昏、可叹而不可望，尤其是刚经过泡沫经济崩溃的大滑坡后，要想顷刻间东山再起恐非易事。但是，在日本的经营界，至今仍活跃着一批十分出色的企业精英，他们以超越前人的见识和抱负，正努力尝试着下一代经济再生的奇迹。

“他山之石，可以攻玉”。邻国日本从 40 年代的战败国地位历经半个世纪一跃而为世界的暴发户，这种经济的飞跃，正暗示着日本式经济或经营方式中含有孕育奇迹的要素。即便是经受了泡沫经济瓦解的阵痛后，依然不失胸中的雄才大略，兢兢业业地开拓着前人未曾涉足的新领域。这种坚韧不拔、励精图治的创业精神，亦是我们开创中国经济新天地所必需的。

基于上述观点,本书将立足于笔者对日本经济社会长期观察的实际,以对日本式独特的经营理念和战略思想进行扼要阐述为出发点,同时,附以大量具有代表性的实例作为对这种理念和思想的粗略注释,旨在向国内同仁提供一些引发灵感、启动思考的材料。

本书共分六章,全书结构既前后呼应,各章内容又相对独立、自成一体。读者可循序渐进、按章细阅,亦可随兴所至、任意选读。

现将全篇内容简单概括如下:

第一章,简要地介绍了素有日本经济支柱之称的日本式经营理念及经济运作方式,以论述、剖析、引申的手法,在客观上向读者展现了一幅日本经济概况的示意图。

第二章,承接第一章的铺垫,自然过渡到新事业的成功载体——企业资质的论述。由于围绕着新事业的是一个充满竞争、强者昌弱者亡的社会,所以决定了新事业的成功载体必为一支高素质、高能量的强有力的队伍。这支队伍,在本书中暂以“先锋企业”称之。

第三章,继新事业诞生的社会要因及先锋企业的阐述之后,列举一些具有典型意义的成功的新事业实例,作为对前二章内容的补充和诠释。

第四章,引出了一个新概念——代行业。什么是代行业?代行业产生与发展的必然条件是什么?代行业具体有哪些业务……,所有这些,都能在第四章内得到答案。

第五章,与第三、四章大量列举、粗涉表面的事例介绍相反,本章将焦点对准几个颇具代表性的成功企业的事例分析。拟通过对其经营思想的展开和探讨,让读者领会一下不同的经营战略是怎样把企业引上成功之道的。

第六章,站在本书的最高点俯瞰前五章,从新事业的特点出发,描述了新事业的开发战略和经营技巧,并归纳出新事业开发的成功与失败要因。

本书如能对热衷于经济事业、立志在百花齐放的经营领域里独树新帜的未来企事业家们有所启发,对蒸蒸日上的我国社会经济的蓬勃发展有所贡献,则无比荣幸。

目 录

前 言	1
第一章 日本经济的光和影	1
第一节 日本式的经营理念及体系	1
第二节 21 世纪日本企业的新指标	9
第三节 变化的时代——日本经济的十年展望	17
第四节 日本新事业的动向及事例介绍	22
第二章 新事业的开拓者——先锋企业	28
第一节 先锋企业的定义与特点	28
第二节 先锋企业的实现	29
第三节 先锋企业与创造	35
第三章 日本新事业掠影	45
事例之一 室内装饰新星——微型水族馆的租赁业务	46
事例之二 有缘千里来相会——婚姻介绍新领域	49
事例之三 旧书的再流通	52
事例之四 旧货为主的混合营销商店	55
事例之五 世界名画的租赁业务	57
事例之六 临时办公空间的租赁业务	59
事例之七 见缝插针的书带广告	62

事例之八	制造“回忆”的公司——学校纪念影集的出版	65
事例之九	卖花兄妹携手共创“新花王”	68
事例之十	连接大学就职窗口的“企业红娘”	71
事例之十一	人才派遣行业的巨人——“派送纳”(PASONA)	75
事例之十二	让建筑物永葆“青春”的综合服务公司	79
事例之十三	日本最大通讯销售王——“尼伸”(NISSEN)	82
事例之十四	安全保障的生力军——“赛可姆”(SECOM)	87
事例之十五	着眼于生活的“打扫勤”(DUSKIN)	91
事例之十六	方便顾客的日夜方便店	95
事例之十七	商品形象设计的智能集团	98

第四章	代行业的兴起	102
事例之一	特急便送货代行	107
事例之二	家务代行	110
事例之三	洗衣代行	112
事例之四	艺术搬家	114
事例之五	物品保管代行	116
事例之六	为您找物代行	119
事例之七	商品盘存代行	121
事例之八	电话业务代行	124
事例之九	录音内容整理代行	127
事例之十	信息化时代的信息检索代行	130
事例之十一	产品的销售代行	134
事例之十二	办公室业务代行	137
事例之十三	开拓客源及销售渠道的承包业务代行	139
事例之十四	从宴会代行到顾客信息管理	142
事例之十五	快好省的代客购物业务	145

第五章 企业·经营·成功——案例分析	149
案例之一 HIS 的价格战略	149
案例之二 爱利斯大山的集客战略	157
案例之三 四库维的商品开发战略	162
案例之四 ED 联合开发公司的组织体制	169
案例之五 YAC 的技术优势战略	175
案例之六 CCC 的加盟店战略	181
案例之七 中古书籍公司的创“新”战略	188
 第六章 新事业开发之考	 196
第一节 论新事业	196
第二节 新事业开发实践(战略篇)	203
第三节 新事业开发实践(组织篇)	216
第四节 新事业开发的成功与失败要因之考察	219
后记	230

第一章 日本经济的光和影

第一节 日本式的经营理念及体系

60年代,日本国内经济的高度成长促成了对外输出的大幅度增长,凭借无懈可击的产品质量,日本很快进入了一个产品风靡全球的经济全盛时期。日本经济急起直上的力量源泉何在?支撑日本敢与世界强手匹敌的企业活力何在?世界经济学家对此引起了关注。

70年代的第二次石油危机,使西欧先进诸国的经济一蹶不振,随着失业率的日益增高,不少国家的经济出现了长期停滞的状态。

日本是一个资源贫乏的国家,对石油输入的依存度非常高,其中75%完全依赖中东的进口。因此,二次石油危机的勃发对于正欲展翅腾飞的日本经济无异于当头一棒。然而,在这种强烈的冲击波面前,日本政府和企业并没有坐以待毙,而是上下拧成一股劲,大胆创新,采用了巧妙的回避方法,使其损失降至最低限度。之后又捷足先登,跨入了安定成长的经济轨道。

至此,世界诸国对于日本企业活动的基石——独特的经营理念和经营体系才予以全面的肯定,开始致力研究并相继效仿。

日本企业的经营体系,一句话,是建立在日本岛国的历史、

地理及民族文化基础上的人治体系。它以人际关系挂帅,以传统文化为中心,以长期安定的雇佣关系和年功序列制为基础,实行企业利益与职工利益的直接挂钩,充分调动了职工效忠企业的积极能动性。这种对企业的忠诚又促进了意欲与技能的有机结合形成了良性循环,为企业目的顺利地通下达和合理演变提供了条件。

那么,所谓的日本式经营理念又是怎样的呢?

日本式经营理念的核心——顾客至上

日本式的经营方式带有相当浓厚的温情主义与大和精神,而这种经营方式的最高体现则是顾客至上的经营理念,即不断地挖掘顾客的潜在需求,在满足顾客的结果中获得满足和利润。

现有商品质量的改善——

消费欲求瞬息万变。为了向顾客提供满意的服务,凡属生产技术范围内的商品,即使改善的余地极小,也不会自动放弃努力。

现在市场上相当普及的自动对焦照相机,是柯尼卡公司于1977年开发的产品。由于这种照相机只需按快门,距离、曝光指数都自动设定,操作简便,颇受一般消费者欢迎。然而,照相机生产的主流却仍为手动型,这是因为无论性能还是摄影效果,手动照相机都有着无可比拟的优势。此乃照相机市场供求双方心照不宣的共识。自动对焦照相机无非是厂商本着顾客至上的原则对现有商品进行改善的一个尝试,为照相机市场开辟了新的领域。

重视新商品的开发——

随着供求关系的不断调整,商品质量改善的余地将越来越小。也即,唯有在某领域中开发出市场尚未得到满足的新商品(产品),才能求得发展和生存。比如糖果行业,从最初的颗糖,

逐渐把中心移向泡沫糖、口香糖、巧克力等,就是一个很好的例子。当然,新商品这一词汇也可用于质量改善的商品。经过改善的商品符合了新的需求,广义上也是一种新商品。所以,新商品的概念,具有质量得到改善的商品和新开发产品的双重含义。

多种经营——

通过多种经营,可以向开发余地较大的新商品领域进军。比如,以多种经营而驰名全日本的钟纺株式会社,原来曾一直以棉丝纺织为主,发展至今,除了拥有一批包括羊毛、化纤、尼龙等整套纤维部门外,还开辟了食品、化妆品、医药品及不动产领域,被誉为“五角经营体”、“美的综合体”。

顾客至上的理念还体现于企业与顾客的心理距离上。一个上口易记的企业名字不仅更乐于为大众接受,而且还常常隐喻着企业的事业理念。实际上,因此而改名的企业也并不鲜见。

比如伊奈制陶株式会社改名为“INAX”,就是一个例子。该公司突破了原来单一的制陶领域,大胆走多种经营之路,现已发展成一个提供全套住宅设备机械的大公司。

另外,素以“幼儿巧连智”系列家庭教育而名扬全日本的福武书店,为了超越个人出版社的概念,现已改名为“Benesse”(取意于拉丁语“Bene = 丰富多采、幸福”与“Ese = 生活”的造语),该公司不仅在全国拥有 350 多万小会员,而且近年来在面向成人的语言教育、面向主妇的生活信息杂志以及面向老人的家庭护理助手培训等领域也开始崭露头角——贯穿整个人生的事业理念与 Benesse 的社名十分吻合。

顾客至上经营理念的形成

早在 1673 年,活跃在江户一带的和服店就已开始实行现金特价、允许退货等方便顾客的服务制度,用今天的话来说即是顾客至上经营思想的萌芽。这一思想在 50 年代后期作为经营理

念在产业界得到了普遍的响应。

企业是构成社会的一个单位,对利益的追求并不在于事业的内部,而在于社会,在于顾客的创造。所谓顾客的创造,是指顾客尚未得到满足的需求。如何洞察和挖掘顾客的需求,恰是顾客至上经营理念的一个体现。

顾客至上理念的一般化,是经济急速成长和生产能力高度强化之结果,是生活水平迅速提高及全社会总体呈向上发展趋势后才得以实现的。

生活水平的提高具体表现在以下几个方面——

1. 消费需求的高级化

消费需求的高级化反映了商品的副次效用得到高度的评价。以手表为例,时刻的表示是它本来的效用,即主效用。当生活处在低水平阶段时,消费者更重视其第一效用,一般会选择具有高性能、低价格的手表;而当生活优裕,人们对商品有了多层次的需求后,手表的副效用便开始得到重视,即以装饰性作为选择的一大基准。所以说,无视副效用的商品开发,在当今已是一条没有出路的死胡同。

2. 消费需求的个性化

生活水平得到进一步提高时,消费者与商品之间的一体感就越明显,因为消费欲求从某种意义上已经转化为消费者本身自我表现欲和自我实现欲的一种体现。这种个人表现欲强力作用于商品开发,要求商品不再仅仅具有使用价值,同时必须具有蕴涵拥有者的人品、气质及修养等象征价值。

3. 消费需求的潜在化

消费行为并非只是单纯的心理冲动,有不少场合恰恰是人们面对“似曾相识”之物时心中油然而起的消费欲望,也可能是实现理想中生活目标的一种方式。由于现实中的生活环境与理

想中的生活目标之间不可避免地会存在一定的空隙,填补这种空隙的行为,正是我们平时所说的生活设计。一般场合,消费与储蓄是反比例的关系。如果收入增长较快而且以同样的速度增加储蓄,即实现理想生活的目标一旦转为长期计划,则消费需求就成为潜在的了;换言之,生活标准的向上导致储蓄倾向加强,也能使消费需求潜在化。

技术革新促进了生产高度化,生产形式已经从少品种多数量转化成多品种少数量,其结果与生活水平的上升一样,加深了生产与消费之间的隔阂,使市场竞争日趋白热化。在这种背景的衬托下,顾客指向型的理念作为信息收集、市场开发的指导核心,如春风细雨,很快遍及全国并滋润了一大批企业。

顾客指向与社会利益

顾客指向型的经营理念之所以具有经久不衰的生机,是因为消费者的满足正好符合了整个社会的利益。

然而,最近也有一些企业间的竞争及生产技术的高度发展导致顾客指向的理念与社会公益产生摩擦的现象,有的甚至直接有害于社会利益。其表现为——

消费欲求的充足对消费者本身产生的不利因素。

比如,饮料自动售货机的推广使人们在任何地点、任何时间都能解决口渴之急,但也在一定程度上导致青少年体内糖分摄取过多,在不知不觉中播下了肥胖症的隐患;另外,强力清洁剂在去污处理方面虽然功高一筹,但同时对人体健康不啻也是一种危害……,诸如此类的例子比比皆是,举不胜举。

消费需求的满足对社会环境产生的破坏。比如汽车社会造成的大气污染,观光地开发造成的自然景观的破坏等。

消费需求的满足导致生产资源的浪费。如过剩的包装、耐用品的铺张等,使有限的生产资源失去控制,濒临绝境。

消费需求的满足对高度垄断的刺激。廉价的商品一定畅销,价廉物美者尤甚。然而特价竞争或低价倾销若超出一定限度,便会刺激竞争过程中垄断的高度化,对社会造成不良作用。

针对上述消费者满足与社会利益间的冲突问题,如何才能找到突破口,平衡两者的关系,正逐渐受到社会广泛的重视。今后,在提倡顾客指向理念的同时,“维护社会利益,匹夫有责”将成为一个大前提。

以上简要地阐述了日本式经营理念的产生背景及社会制约条件。下面再试着将焦点对准日本的经营体系,进一步探索其经济发展的奥秘。

日本式经营体系的原型

众所周知,日本社会的产业化(工业化、近代化、资本主义化)乃是以明治中叶的日俄战争为契机而快步直驱发展起来的。代表日本经济的中核企业是一批财阀系企业群,这些大企业云集了当时日本国内为数极少的大学和旧高专的毕业生。与企业同呼吸、共患难的大义凛然的主人公意识和强烈的使命感,不仅是他们区别于其他一般员工的本质所在,同时也注定了他们将成为中流砥柱的企业精英。

日本早年的企业群体,大多由这些具有不同学历和资历的学员派人士担任各种高级或中级管理职务。企业的意志以这种阶层化的管理组织来体现——日本式经营体系的原型,可以说就是这样形成的。

日本式经营体系原型的扩大

随着第二次世界大战的告败,日本经济遭到了毁灭性的打击。旧式财阀企业被迫解体,新宪法的确立使劳动组合(有点类同中国的工会,但日本的劳动组合在代表劳方同资方交涉时的立场往往更明显,更有实质意义——编著者注)得到法律承认,

也为宗教、思想、言论、学问的自由提供了保障。战后社会的巨变,粉碎了封建保守的身份等级差别,冲破了保守势力的樊笼,在美国的庇护下,揭开了民主国家的新的一页。工(人)职(员)一体的日本劳动组合的基础由此基本形成。

1950年6月朝鲜战争的爆发,使奄奄一息的日本经济依靠“朝鲜特需”而起死回生。1949年外汇保有额仅有2亿美元的日本,至1950年末一跃而为9.4亿美元。与此同时,企业投资热潮也随之高涨,仅1950年的产业设备投资就比前年增长30%。事业的扩大使企业劳动力无法满足现状,不得不招收大量的社外工(临时工)应急,其结果形成了企业人事制度上的双重结构——以少数企业内部的管理人员与职工为核心、大批的社外临时工为外延的新体系,模式上承袭了日本式经营体系的原型。

日本式经营体系的完成

60年代,在国内外良好环境的扶持下,日本顺利地步入高度经济的发展期。

其有利的国内条件有:①明确的经济目标的设定;②以耐久消费为中心的国民需求的上升;③来自欧美诸国的技术及设备引进;④战后财阀的解体及企业集团的登台;⑤优质低价劳动力市场的稳定;⑥社会生产基础领域的迅速发展(如道路、港湾、电力的建设等)等。

刺激经济的国际条件有:①GATT-IMF(关贸总-世界货币基金)体制下自由贸易的形成;②以美元为中心的国际通货制度的安定;③资源、能源的确保(中东、非洲等地新油田的大规模开采,使日本排除了经济发展中最大的障碍——资源问题);④冷战时期的优惠待遇(在力求中东无事的美国的庇护以及和平不战宪法的制约下,日本得以大幅度地减轻国防开支,倾其所能

致力于经济发展。同时,美国的巨大市场又给日本带来了意外的可乘之机)。

在上述内外交织的大好形势下,日本经济如日中天、大红大紫,GNP(国民生产总值)获得了 10% 以上的持续增长。

然而好景不长,经济规模的急速扩大最终也导致了劳动力的严重不足。一时间,各企业为了确保劳动力而不惜重金甚至大动干戈,使本来业已形成的集团模式顷刻间化为乌有,推倒了管理员(职工)及社外工的双重结构之壁,劳动力的采用实行专业对口,集团企业内部开始出现按所学专业编排的事务系、技术系等不同工种。同时,这种对劳动力、尤其是优秀人材的渴求,客观上也推进了新企业集团主义——人文主义理念的萌芽,企业内的各项制度不断完善,集体利益与个人利益的直接挂钩最大限度地刺激了员工的工作热情。

自此,以具有相当韧性、擅长于应付各种环境变化的企业特色而名噪世界的日本式经营体系终告完成。

日本式经营体系的主要构成要素可以概括如下——

雇佣制度:为了确保人材,对不同学历、专业的应届毕业生采取长期雇佣、终身负责的安定的雇佣制度。

工资待遇:依学历分别设有各种等级的工资制、奖金制、退職金制及福利制。

教育、训练体系:企业内设有各种面向不同学历、不同层次的职工教育制度,这种教育制度内容丰富多采,形式变换不一,但目的都是一致的,即造就一批符合本企业个性的中坚力量。其中比较普及的有 OJT(职业训练程序)。

企业意志体系:以少数智囊团为中心的集团意志。

组织的基本单位:跨越个人或个别作业的业务集团(小组)。