

东瀛 商战

孙淑红 何家蓉 著 Corporate Strategy in Japan

日本名企经营战略及案例解析

■ 置身日企征战岁月 吟味东瀛细腻商情 ■

东京迪斯尼乐园的服务精髓是什么？家乐福为何兵败东瀛？
优衣库怎样在经济低迷中崛起？任天堂如何创造成长神话？

通过本书您将了解日本名企如何在商战中取胜。
经营之道，就在你我脚下……

天津市哲学社会科学项目

《日本朝日集团在中国市场发展战略的启示与借鉴》(TJGL12-054) 成果

东瀛 商战

孙淑红 何家蓉 著 **Corporate Strategy in Japan**

日本名企经营战略及案例解析

■ 置身日企征战岁月 吟味东瀛细腻商情 ■

哈尔滨工业大学出版社

内容简介

本书以经营战略为出发点,同时囊括了经营组织论、市场营销论、人力资源管理论、国际经营论等领域的基础知识;精选了日本的代表企业和在日奋战的世界著名跨国公司的10个案例,涵盖了制造业、物流、流通零售业、服务业、IT产业等众多领域;从最新的企业案例出发,分析理论知识在具体的经营战略中的应用。通过本书,你将看到在日本上演的以各产业代表企业和世界跨国巨鳄抢滩夺地惊心动魄的一幕幕商战。

本书主要是以大学生为读者对象,同时作为一般的经营管理类读物,也适合国内公司、企业的经营管理者和对企业经营管理、市场营销战略有兴趣的广大读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

东瀛商战:日本名企经营战略及案例解析/孙淑红,何家蓉
著. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2013.9

ISBN 978-7-5603-2889-8

I. ①东… II. ①孙… ②何… III. ①企业管理—经验—
日本 IV. ①F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 207618 号

策划编辑 姜春龙

责任编辑 杨明蕾

封面设计 刘洪涛

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街10号 邮编 150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨市工大节能印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16 印张 16.75 插页 6 字数 260 千字

版 次 2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-2889-8

定 价 38.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

前言

作者写这本书的初衷,来自于作者在日本工作的大学经营学部的前任科长津田先生的一句话:“孙老师制定的讲义参考了大量的杂志与文献资料,如果能写成书保存的话会更有意义。”这句话提醒了作者。要是能在中国出版,对广大的中国读者认识现代日本企业和了解日本企业的经营战略会有很大的帮助。在此,作者谨以多年来对日本著名大企业经营案例的研究与探讨中所总结出的一点教学经验和心得,与国内读者共勉。

作者曾就任于大阪产业大学经营学部,承担入门演习、基础演习等课程的教学工作。教学内容是讲授经营学理论知识,特别是经营战略和市场营销战略。为了提高学生的学习兴趣从而达到真正理解和掌握比较难理解的理论知识的教育目的,作者采用了浅显易懂、生动有趣的企业案例来说明深奥的理论知识的教学方法,收到了事半功倍的效果。

古语云:“兵法”注重知彼知己,百战不殆;现代称:“战略”讲究唯才是举,因地制宜。古来两国之争,素有胜者为王,败者为寇之说;当代互动式整合营销的市场竞争中,讲究互惠互利,共存共荣的新论。本书主要记述了日本企业和跨国巨头,在经营过程中所面临的来自社会、文化、竞争对手等各种阻碍与挫折,在经营战略、人才战略、服务战略上不断创新的事例。实际上这些问题也可能以不同的形式存在于我国现代,或是未来企业的经营管理中;运用拿来主义,通过借(知识、技术、服务、管理经验),进而鉴(避免或是克服企业运营过程中出现类似的问题);结合我国的实际经济情况,在国际市场整合营销的竞争环境中,培养增强企业的国际竞争力。这也是本书

的另一个写作目的。

本书以经营战略为出发点,同时囊括了经营组织论、市场营销论、人才资源管理论、国际经营论等领域的基础知识;精选了日本的代表企业及在日奋战的世界著名的跨国公司计10家,涵盖了制造业、物流、流通零售业、服务业、IT产业等众多领域;从最新的企业案例出发,分析理论知识在具体的经营战略中的应用。通过本书,你将看到在日本上演的以各产业代表企业和世界跨国巨鳄抢滩夺地惊心动魄的一幕幕商战。更重要的是,本书并没有仅仅停留在表象陈述上,通过案例解析部分的阐述,引导读者从不同的角度和侧面去思考和分析问题。本书称得上是理论和实践的结晶之作,是难得一见的经营参考书。

本书的一大特色是书中增加了企业的大量宝贵的图片。能够做到这一点,完全归功于各企业的鼎力支持和协助。除了杂志和旅游性出版物,提供这样的协助,在日本也实属罕例。这更激励了作者,不负企业!不负读者!通过这些图片,日本企业将栩栩如生地展现在读者的眼前。

本书主要是以大学生为读者对象,同时作为一般的经营管理类读物,也适合国内公司、企业的经营管理人员和对企业经营管理、市场营销战略有兴趣的广大读者阅读。

国内的大学生和广大的读者,通过本书选取的日本企业的实际案例,能够初步理解、掌握经营学的理论,进而对企业营销战略产生兴趣,这是作者最大的心愿。

经营之道,就在你我脚下。

作者

2012年6月

日本学者推荐信(一)

本書を推薦する!

現代はグローバル化が進展し、企業競争は大競争時代となってきた企業を取り巻く環境は急速に厳しさを増してきています。この現代の競争は製品・流通・店舗などの各領域で激化の一途をたどり、戦略決定はますます難しくなっています。本書は成功した日本の企業の成功事例を理論的に整理し、分析してケースとしたものです。またその内容は著者自身が、これらの企業に出向き、担当者に直接ヒヤリングしております。また本書で取り上げられている企業は製造業や小売業だけでなくサービス業やIT産業にもわたっています。

著書の孫淑紅さんは、日本流通科学大学でグローバル企業の海外進出を研究して修士・博士学位を取得した優れた若手の研究者です。本書の内容は企業経営者だけでなく、これから経営学やマーケティング戦略論を研究する人達にとって役立つものと確信します。

日本流通科学大学 名誉教授 白石善章

译 文

推荐此书!

伴随国际化的进展,企业走向了全球化大竞争的时代。企业发展所依存的环境空间也变得更加险峻。现代的竞争涵盖了制品、流通、店铺等各领域,战略的制定步步为营,困难重重。本书从理论知识的角度审视了日本企业的经营事例。有的章节还是作者亲自对企业进行現地调研和采访的总结。本书不仅包括了制造业、零售业,还广泛涉及了服务行业和IT产业。

本书的作者孙淑红,在日本流通科学大学以全球化企业的海外进出为主要研究方向,并取得了硕士和博士学位,是一位优秀的青年教师。我深信,本书的内容不仅有益于企业的经营者,对于即将开始研究经营学和营销战略论的读者来说也会有一定的帮助。

日本流通科学大学 名誉教授 白石善章

日本学者推荐信 (二)

事例には無限の情報が秘められている。理論を学習し経験を積むほどに、事例の読みは深くなっていく。それは読む人の知識の鏡である。

神戸大学 名誉教授
田村正紀

神戸大学経営学部教授学部長、
流通科学大学流通科学研究所長、
大阪産業大学流通イノベーションセンター長、
放送大学客員教授、
同志社大学特別客員教授、
マンチェスター ビジネススクール客員教授、
日経経済図書文化賞審査委員、
日本商業学会会長などを歴任。

译 文

企业案例中蕴含了无限的信息和情报。积累的理论知识越丰厚,就越能读解案例的深层奥妙。理论解析案例的学习方法,是阅读者掌握知识的一面明镜。

神戸大学 名誉教授
田村正紀

历任:神戸大学経営学部教授、学部長、
流通科学大学流通科学研究所長、
大阪産業大学流通 Innovation Center 所長、
放送大学客員教授、
同志社大学特別客員教授、
Manchester Business School 客員教授、
日経経済図書文化賞審査委員、
日本商業学会会長等職務。

日本学者推荐信 (三)

孫淑紅さんの今回上梓された「商道」は、副題にもあるように、ケーススタディによって日本の企業経営の最先端の動きを捕えた研究成果である。先の博士論文として出版された「大規模流通企業の展開から見る経済発展と流通：中国を研究対象として」の緻密な論理展開とは異なり、学生が理解しやすいように、豊富なデータを読み解いたもので、筆者孫淑紅さんの研究者としてだけでなく、教育者としても高い見識を表している。今後の研究が大いに期待される。

大阪産業大学 産業研究所所長
津田盛之

译 文

孙老师执笔的《东瀛商战》一书，正如副标题所示，是一部利用案例解析的方法捕捉日本企业经营最新动态的研究成果。此书与孙老师的博士学位论文《从大规模企业的展开来看经济的发展和流通：以中国为研究对象》缜密的理论展开写法不同，此书运用了大量的数据和资料，便于读者理解、思考和解题。此书的出版，预示了孙老师不仅作为研究者，作为教育者也具备了卓越的见识。期待她更好的发展。

大阪产业大学 产业研究所所长
津田盛之

目录

序章/1

第一章 魔法王国/7

——通过案例分析揭晓东京迪士尼乐园的服务精髓

第二章 流通帝国的荣光和挫折/37

——通过日本大荣的成长和衰退解析企业的生命周期

第三章 经济低迷时代的宠儿/65

——解惑日本休闲衣料大手优衣库卓越的商业模式

第四章 人才活用乃企业生存之道/87

——通过 Recruit 的复活剧来欣赏企业人事制度和企业文化的巅峰之作

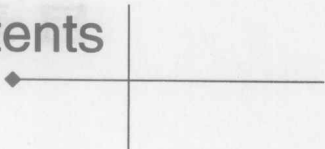
第五章 创造日本的消费需求/103

——通过麒麟啤酒和朝日啤酒的因缘之战考察产品开发和宏观环境的关系

第六章 手机通信行业的三国演义/127

——通过 SoftBank 大战 DoCoMo 和 KDDI(au) 的事例掌握企业 4P 营销战略

contents



第七章 单反数码相机领域的后起之秀/169

——通过索尼单镜反光数码相机“α100”的开发研制事例来学习企业的提携合作战略

第八章 两次掀起游戏机业界狂潮的巨匠/185

——通过“DS”和“Wii”的诞生解密任天堂的成长神话

第九章 兵败东瀛/203

——通过家乐福从日本市场撤退的案例学习零售企业的国际化战略

第十章 花嫁物语/225

——诠释婚庆业界先锋 T&G 公司的创业佳话和革新精神

后记/258

参考文献/259

序章

一、本书的特色

本书最大的特色是理论和实践相结合。读者通过本书的经典企业案例解析和经营学关键用语的提示,既可掌握现代日本企业的经营精粹,还可提高自己的经营分析能力,又可掌握经营理论的基础知识。

本书的另一特色是撰写的企业案例具有详细性、真实性和全面性。通过这些案例,可通晓行业现状,更有益于理解企业采用经营战略的初衷,还可全面审视、评价和预测其战略效果和战略意义。因此也更适合个人和小组深入讨论研究。

二、本书的构成

本书主要由精心撰写的 10 个经典案例组成。

在日本有很多个主题游乐园,是到日本观光旅游的首选场所。但是近几年由于经济不景气,很多游乐园的人场人数减少,陷入了经营困难的局面。在众多游乐园濒临倒闭的情况下,东京迪士尼乐园一枝独秀,经营业绩持续增长。在第一章里,通过介绍迪士尼乐园的魅力和集客的技术,意图诠释梦想和魔法的王国东京迪士尼乐园,以提供高品质服务力创顾客满意的服务哲学。

第二次世界大战以后,随着经济的复苏,日本的流通零售业也有了很大的进步,这一时代被称作“流通革命”时期。点燃这场流通零售革命火炬的是中内功和他创立的零售业新业态日本大荣综合超市。20 世纪 70 年代曾一时站在日本零售业界顶峰的日本大荣,在 80 年代以后盲目扩张,经营业绩每况愈下,现在陨落到经第三方的资

金与业务提携获得再生的困境。在第二章里,通过追踪日本大荣辉煌和挫折的历程,解密 M&A 战略和企业的生命周期。

受美国房地产不良借贷问题的影响,世界经济陷入了低谷。当日本的百货店、综合超市的衣料品专柜、高档品牌,以及衣料生产厂家都在苦战中挣扎时,休闲衣料大手优衣库却一直保持了惊人的增长速度。在第三章里,通过考察把价格、品质、机能,以及时尚完美结合的优衣库的商业模式,揭晓优衣库经营业绩持续增长的秘密。

1960 年,江副浩正先生创办了大学新闻广告公司(现在的 Reciurt 公司)。一直蒸蒸日上企业,由于 20 世纪 80 年代进军房地产和金融领域的失败,背负了 1 兆 4 000 亿日元的莫大的有利息负债。在第四章里,选取了仅用了 14 年的时间就基本上还清了天文数字般负债的 Reciurt 公司的事例,通过其打破企业生存界限,演绎死而复生喜剧的事例,领略企业人事制度和企业文化托起的巅峰之作。

企业经营的本质,就是怎样在竞争中获取和保持自己的竞争优位。而商品开发是保证企业稳步增长,获取竞争优势所不可缺少的基本手段。在第五章里,我们把目光对准日本的啤酒市场,剖析麒麟啤酒和朝日啤酒是怎样通过新商品的开发,挖掘出消费者潜在的需求,进而获得市场商机的经典案例。特别是围绕麒麟啤酒和朝日啤酒两家公司之间旷世持久的竞争,来考察成功的新产品开发和宏观环境之间的深层关系。

2006 年,日本迎来了手机行业的变革期。首先,日本大手软件公司 SoftBank 在 4 月收购了英属 Vodafone 公司在日的全部事业,新加入到了向往已久的手机行业。与此同时,日本的三大城市和 13 个县的广播电视局开始提供用手机免费收看电视节目的服务。紧接着在 10 月,整个手机行业导入了手机号码续用制度。这三件事对日本的手机行业来说都是大事,特别是更换手机公司而现用号码不变制度的导入,以及 SoftBank 的参战,彻底改变了日本手机市场的构图。在第六章里,通过长期性、阶段性、整体性考察日本手机市场三大企业的竞争过程,理解和掌握企业最基本的营销战略(4P)。

照相机的发明把我们的生活变得丰富多彩。回顾日本单镜反光高级数码相机的历史,几十年中一直是佳能和尼康占据了 this 领域。2006 年 7 月,没有单镜反光技术

的索尼,仅用了1年的时间就开发制造出和业界两强相匹敌的款型,成功踏入了高级数码相机的事例来学习企业的提携合作战略。

日本的家用游戏机市场自1997年以来一直呈现出紧缩的消费倾向。加之当时日本股票价格持续低迷,日元汇率不断攀升,使得整个日本经济的发展日趋低迷,萎靡不振。特别是日元的不断增值所带来的汇兑损益差额的扩大,使以出口为主的企业陷入了绝望的深渊,但是,与时代的谨慎购物消费倾向相反,任天堂的游戏机和游戏软件仍以惊人的速度不断扩大着销量。在第八章里,精选了游戏机名牌世家任天堂,开发掌上游戏机“任天堂DS”和次时代台式游戏机“任天堂Wii”,从而两次掀起日本和全世界游戏机业界狂潮的事例。通过两大畅销商品的诞生佳话,展示了企业通过转变经营战略,创造销售奇迹的经营典范。

2011年以前,日本的经济规模仅排在美国之后,位居世界第二。消费者的购买能力和消费市场的成熟度,得到世界各国商业精英的认可和赏识,被认为是发达国家中仅存的最有魅力的市场,因而对于世界大型零售企业来说,无疑是一块志在必得的宝地。2000年12月,世界零售业排名第2位的超市帝国家乐福正式进军日本。可惜,当时被宣称“黑船来袭”的家乐福,仅仅不到4年的时间就草草退出了日本零售业的市场舞台。在第九章里,通过分析家乐福日本市场的败因,掌握零售企业的国际化理论知识和跨国企业的国际化战略。

比花还美丽的人被称作新娘。日本的婚礼庆典市场很好地融合了西洋仪式和本国传统的礼节,自成一派。其中多家实力企业拥有很成型的商务模式,并已进军或是准备进军中国婚庆市场。在第十章里,聚焦日本婚礼庆典业界先锋T&G(Take and Give Needs)公司,通过实地调研和专访,探求T&G公司的成长轨迹,考察T&G公司专属婚礼策划师的总体整合能力。并进一步诠释日益壮大的T&G公司通过革新的创举而形成的全新型婚礼商业模式。

三、各章的构成

本书每章的结构是由关键词、学习目的、企业经营案例、案例解析和案例课题5

部分组成。

关键词,每一章的开头都会提示本章的2~10个关键词。这些关键词都是经营学、市场营销学的基础理论用语。通过这些关键词,理解本章企业案例在理论知识上的意义。

学习目的,概述本章是通过哪些企业的事例来学习和解决哪些经营课题。

企业经营案例,每个案例中,首先简述了本章企业所在整个行业的发展情况,以便读者理解该企业所遇到的市场环境、面临的挑战和应采取的策略。然后提示学习本章经营理论最适合的企业案例。

案例解析,使用关键词来具体剖析案例。

案例课题,根据本章内容设置2~3道课题。其中第1道课题是基础课题,通过熟读案例可以找到答案。第2、3道课题是拓展课题,读者可以通过本章案例的学习和启示,自己确立分析方法。通过这些课题,可以提高读者对经营问题的分析能力和解读能力。

本书涉及10个行业、多项专业知识。各章精选的案例所属企业和该企业所属行业之间的关系,以及每章提示的案例和经营学、营销学理论知识之间的关系,请参考表0.1、0.2。

表0.1 案例企业和所属行业的对照表

产业分类		案例
制造业	服装行业	案例3
	家电行业	案例7
	食品行业	案例5
IT·通信产业	手机行业	案例6
出版业	出版行业	案例4
服务业	游戏机行业	案例8
	婚礼庆典行业	案例10
	游乐园行业	案例1
流通零售业	综合连锁超市行业	案例2
	跨国仓储行业	案例9

表 0.2 案例和经营学理论知识的对照表

	经营组织论			营销战略论、经营战略论									物流 战略论		国际 经营论
	人力 资源	领导 艺术	经营 理念	产品 开发	立地	价格	广告	竞争 优势	新规 参入	提携 合作	创造 市场	生命 周期	IT 情报	渠道	标准化 适应化
案例 1			○					○			○				
案例 2		○			○	○				○		○		○	
案例 3				○		○	○	○							○
案例 4	○		○										○		
案例 5				○			○	○			○				
案例 6		○		○	○	○	○	○	○				○		
案例 7	○			○		○	○		○	○					
案例 8				○							○				
案例 9	○		○		○									○	○
案例 10	○							○			○				

本书的参考文献,附载了各案例涉及的经营、营销理论知识的学术界代表学者的文献名称。这些英文、日文和中文的文献多是权威性著作与文章,供读者深入学习时参考。为了方便教学、培训、发表和自学,本书附载了每个案例的幻灯片资料和大量的图表,这些资料蕴含了作者在日本大阪产业大学授课时的讲义精华,更简洁、更直观、更全面地总结每章节的内容和相关的理论知识。

四、致谢

最后借着本书的出版,郑重感谢提供资料的企业。感谢日本朝日啤酒株式会社广报部、日本索尼广报中心、日本 Reciurt 公司广报部、日本优衣库顾客中心、日本麒麟啤酒顾客中心、日本学校法人中内学园流通科学大学现任理事长及业务企画室、日本大荣广报部、日本 T&G 株式会社婚礼事业本部。他们或是允许转载、提供图片和资料,或是欣然接受采访。没有他们友好热情的鼎力相助,这本书会失去很多真实的视觉色彩。我还要深深地感谢我的导师、我的同事、我的家人,以及所有与这本书的撰写和出版息息相关的人们。

第一章



魔法王国

——通过案例分析揭晓东京迪士尼乐园的服务精髓

Corporate
Strategy in Japan