

价值连城的50堂课

今井伸 著

中央编译出版社

京权图字 01 - 2003 - 1358

本书经圆神出版事业(先觉出版社)授权出版中文简体字版本, 非经书面同意, 不得以任何形式任意复制和转载。

图书在版编目(CIP)数据

价值连城的 50 堂课/ [日] 今井伸著 .

—北京: 中央编译出版社, 2003 4

(创业家书系)

ISBN 7 - 80109 - 661 - 4

I . 价…

II . ①今… ②林…

III 企业管理 - 经验 - 日本

IV .F279 275 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020270 号

价值连城的 50 堂课

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521270 66521152 (编辑部) 66171396 (发行部)

E m a i l: edit@cctpbook .com

网 址: [http:// www .cctp .com .cn](http://www.cctp.com.cn)

经 销: 全国新华书店

印 刷:

开 本: 787×1092 毫米 1/ 16

字 数: 195 千字

印 张: 19 .5

版 次: 2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25 .00 元

作者序

传达“赢家的秘诀”

《经济学人》周刊是由日本历史最悠久的每日新闻社于 1923 年为纪念创业 50 周年所创办的。当时日本的财经杂志,主要报导都锁定在企业经营者的八卦闲话上。但是《经济学人》周刊的报导,却锁定在探讨企业的经营问题、总体经济,以及世界形势或经济学的新理论等,因此跃升为日本最具权威的财经杂志。

1990 年,日本发生了世界史上罕见的大规模经济泡沫化。此后 10 年,日本的大企业逐渐失去自信。虽然其中一部分做法领先的企业,在洞悉大环境的改变后,舍弃了过去的成功经验,踏出攻击性十足的脚步,进行企业再造,可是大部分企业却延宕了企业重整或组织改革的时机,只是一味地静待景气回复。

1999 年 10 月,在号称‘迷失的十年’的 20 世纪 90 年代即将告终之际,我出任《经济学人》周刊总编辑一职,立即策划推出企业家专栏。我四处访问那些挥别过去‘负面遗产’、采取新发展路线的企业领导人,听取他们的经营策略。当时日本非常流行所谓‘赢家’和‘输家’这样的用语,企业被明显地划分为两极:勇往直前、努力使企业经营及早开花结果的‘赢家’,以及成长步伐缓慢、不断为赤字所苦的‘输家’。而我的专访便以传达‘赢家的秘诀’而深受读者好评。

截至目前为止,我的采访对象已经超过 150 人,本书遴选了其中 50 人的访谈对话集结成册。能针对 150 位龙头企业经营者,进行所谓

“促膝长谈”式的深度访谈,在日本应该是前所未有的吧。我认为这是非常珍贵的经验。

身为每日新闻社的经济新闻记者与《经济学人》周刊的总编辑,我在财经相关议题上已有近 30 年的采访经验。而此系列的访谈使我深刻体验和认识到,这 10 年日本的企业经营者已有相当大的改变。在过去,只要没有重大失误(换句话说,就是没什么重大成功事迹),能在激烈的出人头地竞争中存活下来,就能当上社长。现在则不然。有能力挑战全新事物的人成为社长的案例越来越多。以“和为贵”的日本式经营者逐渐消失,勇于在公司内“作乱”的社长反而不再稀罕。

日本经济前途未卜,经营者已经无法在脑海中描绘出 10 年或 20 年后的企业蓝图。事实上,大多数的经营者最多只能预测一年或两年后的光景。这的确是一个混乱至极的时刻。不过,只要再过一段时间,应该会有更多企业能够站在长期的观点推行大胆的策略。那时,日本经济应该就可恢复往日的景气了。

今井伸

2002 年秋

推荐序

创造高利润是企业不变的目标

石滋宜

一家企业能否永续经营,并不是看它在景气、容易赚钱的时候,而是在不景气的时候,它是否还能继续创造高的利润。

在日本历经泡沫经济后的“失落十年”,经济依然低迷,始终缺乏上升的动力,然而,2001年日产雷诺汽车的社长卡罗斯·巩恩(Carlos Ghosn),以一位外国人之身份领导日产走出谷底,竟造成一股社会盲目崇拜的旋风。这究竟代表什么意义呢?

事实上,除了代表日本企业亟需变革的典范,另一方面就是,领导者在面对现实时,一定要有前瞻的思考与果敢的信念,其责任、使命、承诺与决心都是元素。因此,企业获利最需要的就是不断自我调整(renew herself)与领导变革(leading the revolution)。

本书是日本《经济学人》周刊总编辑今井伸亲访日本50位总裁的汇集。受访者遍布各个产业,并不见得每家都是变革非常成功的企业,但却是勇于在逆境中寻求机会的企业。访谈相当程度反映了日本这些经营者的最新思维,以及企业未来发展方向,足供企业界人士进一步了解产业的经营动态。

在读者阅读之前,我提供对企业达到高获利的新境界的几点看法,作为与内容相互对照和思索的切入点。

第一,达到百分之百顾客导向与顾客满意的经营

21 世纪的企业经营之道,最重要的是使顾客满意。如果你所提供的服务、产品,使顾客百分之百满意的话,你就会拥有很多顾客,持续地为你带来利润,使企业获利率一直升高。顾客决定企业的成败也是这个道理。顾客满意的经营,便是要以顾客满意作为事业的起点,使不满意的顾客满意,而且要做超越顾客期待的事,最后再以顾客满意为事业的终点。我提醒企业,一定要时时刻刻反省自己是不是让顾客真正达到了百分之百的满意,如果不满意的话,便要继续努力,去挑战自己、改善自己。

第二,专注品质创新的企业文化

企业不光只是送出去的产品质量优良就好了,更要着眼于产品的不良率及过程,把不良品也变为好产品,才会获得高的利润。日本夏普便是一例。社长町田胜彦提出“Crystal Clear Company”的口号,其意思是要建立一个清澈透明的公司,而打破旧的思维模式。他们亟思用独有的创新技术,像 CMOS、CCD 的技术,应用在开发独特创新的产品上。而制造出高品质低成本的多晶硅化液晶屏幕,便是他们视为未来极具价值的开发商品。

第三,强者与强者的策略结盟

使企业达到高获利的方法,是建立低成本高品质的经营体系。所谓成本的降低,不是降低成本,而是完全避免成本的发生。外包(Outsourcing)与并购(M&A)就是一个很好的方式。京瓷是一例。他们在进行企业并购的思考,不是以增加规模经济为考量,而是以本身的强项结合他者的强项来创造结盟价值,适应新的市场需求。像京瓷三田原是一家办公设备制造商,现纳入京瓷的印刷事业体系,为的就是可以发展网络联机的复印机,将存于计算机的图像资料打印出来,这种

需求正大幅增加。

第四,选择与集中

当面临竞争力停滞不前时,过去所谓‘包山包海’的多角与规模经营模式,也必须跟着调整或做必要的舍弃,重新建立丢的经营哲学——抛除不必要的包袱,集中于特定且最具发展优势的领域。像佳能,他们正是懂得变、懂得舍的企业。在 1996 年把产值 680 亿日元的 PC 部门卖掉,相机的定位则从制造走向休闲服务,以数字相机来取代传统相机,作为新的商品诉求。

以上几点原则,在书中都可以看到企业的实例,值得读者细细思索、加以应用!

(本文作者为全球华人竞争力基金会董事长)

记者:以‘创造型企业’为口号,您的企图是什么?

西口:政治、经济领域发生了巨大的变化,市场需求也有了相当大的转变。我认为在这样的时代中,从新商品的开发到企业形态等所有层面都必须具有创造力,才能生存下去。

记者:您曾举出京瓷集团应朝‘通讯信息产业’、“环境保育产业”、“生活文化产业”等三个方向前进。通讯信息产业方面,目前正在朝哪一个领域努力?

西口:其中一个为 Mobile(可移动的)通讯事业。从全世界的角度来看,电话尚未普及的国家仍然很多,成长的可能性相当高。其次,到目前为止,电话在使用上仍有时差和语言上的障碍,要成为国际化的通讯媒介仍有它困难的一面。不过现今互联网络普及的状况,已经确立了它成为国际化通讯媒介的地位。因此,我想在移动及互联网络两者的缺口上来扩大事业。

记者:持续急速成长的移动电话,也在 2000 年下半年开始原地踏步。现状究竟如何呢?

西口:以全球出货数量来看,2001 年突破了 4 亿台,2002 年应该是略微超过 4 亿台吧。我觉得像过去那样的成长虽然已不可期,但是随着宽带技术的发展,移动电话渐渐由以声音转变成以资料、影像为重心。我期待新一波的成长将会因此而展开。

记者:1998 年倒闭的事务机器制造商三田工业,在纳入贵社子公司并更名为京瓷三田后,4 月 1 日起统一编入京瓷的打印机事业体系。请问这么做是希望达到什么效果?

西口:考虑复印机未来的发展,我认为通过连在网络上的复印机,将计算机制作出的原稿或资料打印出来的这种需求,将日渐增加。另一方面,以往利用高速打印大量文书的需求反而会有相当程度的减少。建立新的体制来适应这种需求变化,是我们最大的目的。

记者:理光及佳能也都在进行网络化。京瓷的长处在什么地方

呢？

西口：在网络化过程中必须和各式各样的计算机连接，为达到这样的目的必须具备一定的连接技术。这方面我们已经花了 10 年以上的时间去努力。而结果就是，我们在打印机方面享有很高的市场占有率，特别是在欧洲，我们仅次于惠普（HP），名列第二。

记者：半导体的未来趋势如何？

西口：光是装载液晶显示器的手提电脑，出货量预计可比 2001 年度增加两倍左右。由此可预测，半导体相关产业也会有相当程度的复苏。

记者：您提到的第二个方向‘环境保育产业’的重心为何？

西口：重心会放在太阳能发电系统上。在偏远地方的家庭里装设放置型发电系统来发电，是非常有效率的。虽然目前仍是靠国家补助金在开发，不过我相信在不久的将来，一定可以商品化并普及。

记者：在生活文化产业上，京瓷的重心将放在哪里？

西口：我们正在利用精细陶瓷技术生产人造骨骼和人造齿根等。因为社会高龄化，这项发展十分顺利。我认为今后也会持续成长。

记者：京瓷在中国生产的脚步正在加快，2002 年在中国的产值据说会超过 1000 亿日元。今后，将会把中国定位在什么地方呢？

西口：从 2001 年一整年到 2002 年初，电子零件、办公设备、移动电话等 3 座工厂逐步完成了。预计今后整个集团约两成的产量将会移转至中国。

记者：2001 年度的营业额为 1 兆 250 亿日元，比前期减少 20%，营业净利预料也大幅滑落，减少 75%，成为 500 亿日元。2002 年度预估将是如何呢？

西口：营业额可能无法期待有太大的复苏，不过我认为净利会有改善。

记者：2004 年度营业额目标为 2 兆日元，在实现上会不会比较困

难呢？

西口：在现实上的确有比较不容易的地方，但是我们并不打算调降。我希望借着这个目标，要求各个部门在营业额及利润方面追求成长。

记者：现在致力于“全面结构改革”的公司越来越多。京瓷打算进行什么方式的改革呢？

西口：我希望在不让军心涣散的前提下，进行美国通用电器公司（GE）前 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）式的组织活性化改革。

总编辑感言

西口社长进入公司以来，一直从事着创立新事业的工作。虽然太阳能发电或燃料电池在目前仍是新事业，不过 2002 年将把重心放在 3 座工厂开始正式运转的中国市场。因为相信“就生产据点、市场来说，在以中国为中心的东亚的表现将是成败的关键”。纳入羽翼之下的三田工业（现称京瓷三田）的复印机和京瓷的打印机、数字、网络技术融合所产生的信息机器事业，也将十分值得期待。

（此篇访谈年度为 2002 年）

企业家面面观

西口泰夫 1943 年出生。1972 年大阪教育大学研究所毕业后，进入日本计算器。1975 年进入京瓷。1987 年起历任董事、常务董事、专务董事及副社长。1999 年 6 月出任社长。

Q:您当上社长之后印象最深的事？

A:深深体会到要对整个集团企业的营业数字所负责任有多沉重。因为会给股票市场及从业员工等许许多多的人带来影响。

Q:在 30 多岁时,您是怎样工作者？

A:自从 31 岁进入京瓷之后,一直担任开发新事业的工作,例如石英振荡器或是家庭用传真机的感热头等等。从商品的开发、商品的生产迈上轨道、然后拓展等,我在每一件事都亲自参与。

Q:最近有什么令您感动的事？

A:最近有很多机会以负责人的身份,在工作上过去对我很友善的顾客或同业再度来往。这样的经验不断重复上演,让我觉得这二十几年来拼命努力工作,真是非常正确的一件事。

Q:假日您通常怎么安排？

A:由于凡事追根究底,连打高尔夫球时也尝试变换各种姿势而乐此不疲。

记者:2002年3月年度结算时,最终赤字预估为4800亿日元,以单一年度的赤字来看,仅次于日产汽车6844亿日元。请问为什么会有这样的结果呢?

庄山:一言以蔽之,这是IT(信息科技)产业不景气所导致的。因为2000年市场急速转好,各家公司无不加强半导体等供应体系,但与此同时,光通讯相关产业或是移动电话等的需求却急剧下降,造成市场供需平衡崩溃,不得不在营业所得上提报1550亿日元的赤字。在此过程中,我们坦率地反省公司臃肿的结构,为了改造公司成为精干的体系,又大幅度累列了企业再造的费用。

记者:在企业再造方面,有哪些具体做法呢?

庄山:在市场不会好转的前提下,首先能做的只有删减固定费用。因此,我们的目标是删减2002年度的固定费用支出,使其较前年减少2000亿日元,并提出改善事业体结构或缩减人员编制的计划。以改善事业体结构为例,我们决定停止制造计算机屏幕用的显像管事业。在新加坡、中国和英国等地,也已停止一般电视的生产,并且相对增加投入于有成长潜力的等离子体显示器。另外,希望2002年度的人事费用可比前一年减少1100亿日元。为了达到这个目标,我们也在国内推出了可裁减25930人的提前退休优惠待遇。

记者:不过,日立的赤字仍比松下电器(最终亏损到是4380亿日元)要高出许多。其中原因何在?

庄山:我们抱着非常强烈的企图,希望被前债拖累的情况能够仅限于2001年。在目前民间企业不积极进行设备投资的情况下,本公司的当务之急就是企业瘦身。希望在2002年能够达到非常显著的V字形复苏。

记者:真的有可能做到V字形复苏吗?

庄山:当然,至少希望能有相当程度的获利。我预计只有半导体部门在上半年仍是赤字,其他如信息通讯系统、高性能材料或数字媒

体等,都可望转亏为盈。

记者:在春天劳资对谈之后,公司方面大胆地对工会提出一般职员减薪 5% 的要求。这一方面有什么意义吗?

庄山:不论我们再怎么说公司面临苦境,一般职员却不太能体会到严重性。但是通过提前退休优惠待遇制度及本次的减薪方案,我觉得已建立了相当程度的共同危机意识。以此危机意识为基础,希望从现在起大家能够去重视日立的长处——“技术能力”。2002 年 1 月我们成立了技术战略室,要把市场的需求传达给各研究单位或工厂,要制造出惟有日立才有能力制造的产品。仅依赖价格竞争在中国不可能有获胜的机会,惟有发展技术才是最重要的。

记者:日立给人一种很强的印象,就是它什么都做。今后将以什么为事业重心呢?

庄山:整体的构想是,日立制作所本身提供以“信息系统服务”及“社会基础建设系统”为重心的解决方案,集团下各公司则经营其相关零件或服务。在这其中,我们目前投入精力最多的,就是促进各事业体间发挥相乘的效果。例如,将核能发电所在发电炉的解析中所培养出的技术,运用于财务工程上。又例如将称为 μ chip 的半导体芯片(为日立开发出的世界最小的卷标型非接触式无线自动辨识 IC)植入礼券中,可防止伪造。也就是说,要开发出至目前为止完全不同领域的市场。在公司内部,我们十分鼓励大家开发这类的应用实例。

记者:您也表示要将超过 1000 家公司的日立集团重新整理,是吗?

庄山:有的公司我们打算完全纳为子公司,有的公司则转让出售。现在集团内的公司实在太多,我们预计在三年内要减少到 300 家左右。另一方面,我认为现在正是“收购”的好时机,所以如果有素质良好的公司也会去收购。

记者:和三菱电机的系统大规模集成电路(System LSI)事业整合

的定位是什么？

庄山：虽然是极具成长潜力的领域，但是如果只有一家公司单独从事这个领域的开发，投资负担会过重。截至目前为止，日立在各种不同的领域都曾进行事业合作或并购，今后也将朝事业重整之路积极前进，展现集团应有的风貌。

记者：向集团旗下公司征收‘日立品牌’使用费的制度将继续维持下去吗？

庄山：一年约有 80 到 90 亿日元的收入，可支付品牌广告费用和开发费用。4 月起我们还会设立由副社长直接统辖的品牌战略室，将可进一步强化品牌策略。

总编辑感言

2002 年 3 月的年度结算虽然是日立成立以来最严重的赤字，但是社长揭示了 2002 年度 V 字形复苏的决心。企业再造（具有保守倾向又积极正面的大手术）的规模和彻底程度足以和松下并列。访谈时的柔和语调和记者会上展现出的‘终结者’形象颇为不同。在这个不稳定的时代里，虽然强势的财务手段在信用评等上有加分作用，但是‘本业的匮乏’也会产生负面效果，必须充分留意。全体员工一律减薪 5% 的做法，就是要酝酿危机感。

（此篇访谈年度为 2002 年）

企业家面面观

庄山悦彦 1936 年生于日本新潟县。1959 年东京工业大学理工学系毕业后进入日立制作所。1991 年起历任董事、常务董事、专务董事及副社长,1999 年 4 月出任社长。

Q:您当上社长之后印象最深的事?

A:2001 年的赤字结算。希望以此事为跳板,建构“强壮的日立”。因为日立有丰富的人才和技术能力,只要全公司都有这样的决心,就有可能。

Q:在 30 多岁时,您是怎样的工作者?

A:当时设计了火力发电厂还有核能发电厂的发电机。在那之后,自 1975 到 1985 年左右,从事有关核聚变装置的开发。因为那是谁也没有经验的全新工作,大家都燃起了斗志。此后,转到家电部门,参与将“ (需要花)10 年生产一台的商品”变成“十几秒生产一台的商品”的过程,(笑着说)还记得那时的感觉。

Q:最近有什么令您感动的事?

A:讲到日立,很多人脑海就会浮现播放着《这棵树是什么树》主题曲的那个电视广告。我当上社长却没有看过实物,因此就前往夏威夷去看那棵树。真的是一棵非常大的树啊。

Q:假日您通常怎么安排?

A:找内人一起在住家附近散步,走 1 万步以上。

记者:您就任社长的第一年是自 1964 年三间公司合并以来首次出现营运赤字,但是 2002 年 3 月年度结算时的营业利润又回升到 786 亿日元。请问在这三年间,您是以什么样的方式掌舵而一路走来呢?

西冈:上世纪 90 年代时,因为日本国内的需求萎靡不振,所以部分事业体努力扩展海外市场,在我就任社长之际,正好那些海外项目所产生的赤字相继浮上台面。

记者:为什么海外项目会产生赤字呢?

西冈:举例而言,有个在海外的工厂因为使海水产生了循环效应,所以在工厂附近浮出了大量的水母。过去在水母繁殖期,客户都是以人工打捞清除的。在建造新工厂时,客户表示希望在建设的项目中有自动去除水母的装置。要达到这样的要求是可能的,但是,当时并未充分讨论规格就接了订单,结果这方面的错误就变成赤字了。不过,这样的例子已渐渐减少。

记者:赤字不能以公司内部合理化等手段加以弥补吗?

西冈:那是不可能的。不过,在那之后我们彻底实施风险管理,在接单时连规格都与客户仔细洽谈清楚,以确保绝不会发生赤字。或者说,我们不接可能会产生赤字的项目。因此,三菱重工的接单金额从近年来约 2 兆 5000 亿日元,降到去年的 2 兆 1000 亿日元左右。世上也许有公司会做赔钱的生意,但我们公司不做。要赔钱接单做生意,对企业来说是行不通的。

记者:为了贯彻上述的想法,三菱重工必须拉大与其他公司的差距吧?

西冈:是的。陷入营运赤字时,首先要贯彻客户导向,目前这方面已经做得差不多了。下一阶段要进行的就提倡技术导向。如果不彻底提升技术能力,并经常提供具有高附加价值、世界一流的商品给那些无法满足于现有产品的客户,企业是无法继续生存下去的。

记者:三菱重工现在大约生产 700 种商品,也就是走‘综合’路线。

走美国路线的证券分析师,曾质疑过贵社有关事业经营的‘选择与集中’的一些状况吗?

西冈:这点是我们一直与证券分析师意见不同的地方。虽然三菱重工经常被建言,应‘集中发展航天与发动机相关事业,从产业机械领域撤退’,但是,自从美国发生多起恐怖事件后,航天事业的营业额就一落千丈。充分运用本身掌握的技术,并且广泛稳健经营下去的做法,乍看之下或许很平凡,但我认为这才是企业的生存之道。

记者:将如何处理水濑型空调(室内空调)呢?

西冈:在日本国内已占有 8% 的市场,只不过一年有赤字,为什么一定要退出呢? 空调事业除了室内空调外,另外还有大型空调(Package Air Conditioner)、汽车用空调、冷冻机等四大块,基础技术都是一样的。没有道理单单放弃室内空调事业啊。

记者:您曾宣布要将经营资源集中于四个领域是吧?

西冈:第一项是能源事业领域,包括燃料电池、瓦斯涡轮引擎、风车及太阳能发电等,在这方面我一直追求世界一流的技术能力。第二项是交通运输与物流。除了船舶与飞机外,也包括 ETC(高速公路电子收费系统)等,可视为只要和人类移动有关,就能继续延伸的一个领域。第三项是和社会生活有密切关联的产品,以及垃圾焚化炉之类与环境有关的领域;前者包括钢铁制造机械或造纸机械等生活相关产品,可预见将与环保产品一同成长。第四项是扩充和全体企业相关的服务。借着服务,我们正发掘出新的商机。

记者:在民用航空事业上,与美国波音集团签署全面合作契约的目的为何?

西冈:现在全世界的民航机市场,由波音与空中巴士一分为二。在这种情况下,为了在全球民航机市场占有一席之地,就要加强与波音的合作关系。另一方面,在不违反与波音所签署的合作契约的前提下,我们也提供零件给空中巴士。大家常提的日本国产客机,就技术