

## 第一章 日本西科姆商战史

“只要有三年到五年的时间，我相信，西科姆公司的服务模式就一定会被中国场所接受。”

—— 日本西科姆集团创始人饭田亮

西科姆（中国）有限公司总部位于北京东三环发展大厦十八层。大厦周围高楼林立，直指蓝天。气势雄伟，装饰豪华的燕莎大厦，幸福大厦，希尔顿饭店等现代化建筑物使得二十年前的郊野地区一跃而成京都黄金地段。用“物华天宝，人杰地灵”来形容这一地区应该是恰如其份的。

京城商界的一位元老对笔者说：“一个公司的实力可以从公司所在大楼管窥一斑。欧美跨国公司大抵设在国贸大厦，日本公司往往安营发展大厦，韩国公司一般在渔阳饭店扎寨，而中国大型公司则偏爱亚运村。”

此言不虚。走进发展大厦，人们可以发现，许多著名的日本公司都在此地。松下，索尼，丰田，三菱，应有尽有，无一不在。在这座大楼里，我们真正体会到“寸地寸金”的含义。西科姆公司总部每年仅大楼租金则高达人民币 1000 万元，跨国公司在资金方面的实力委实令人吃惊。

不久以前，日本西科姆集团董事长饭田亮先生来到中国、已过花甲之年的饭田亮中等身材，黑发中依稀可见几根银丝，浓眉大眼，目光炯炯有神。这位被新闻界称作世界电子保安之王的老人已经闻到这一市场所飘出的硝烟味了。在西科姆（中国）公司总部汇报会上，有关方面人士谈到：“在过去几个月中，上海方面的客户数目已增加到 300 多家，但是，与此同时，我们的竞争对手美国 X 公司已将产品卖给 6000 多家客户……”这时，全场气氛顿时显得凝重，紧张。

300 比 6000，无须再加详细说明，这一简单的比例数目本身就说明了问题之所在。

据一位当时在座的高级主管后来回忆：“饭田亮先生听到这一数字时，作为一位历经商战三十余载的财界大亨的脸上显露出激动的神色，但是，只有一刹那，他又平静下来。他说：“无论如何，西科姆的经营模式不能变。只要有三年至五年的时间，我相信，西科姆公司的服务模式就一定会被中国场所接受。”

我们询问道：“300 比 6000，胜负不言而喻。西科姆模式是日本模式，在日本市场上被证明是正确的模式，未必在中国也适用。你们怎么看？”

他略有犹豫地回答说：“公司内部部分人士也有同感。”

饭田亮先生何以如此自信？拥资 70 亿美元的西科姆王国究竟是如何创立起来的？西科姆模式是什么？西科姆在华战略是如何制订的？美国公司与日本公司在中国电子保安市场上的竞争情况如何？带着这些问题，我们开始对西

科姆公司进行长达两个多月的全面调查和深入采访。

## 一、西科姆对华战略

西科姆公司在进军中国市场的决策过程中，具有哪些战略考虑？他们是如何看待中国市场的？这是我们最感兴趣的一个问题。下面一份采访座谈纪要或许能提供部分答案。

### 座谈纪要

1997年2月18日下午。

参加者：中山润三（西科姆公司董事兼财务部长）

丹野幸四郎（西科姆北京分公司总经理）

李东亚（西科姆中国公司企画部主管）

邹燕明（留日硕士，翻译）

张雪薇（西科姆中国公司企画部工作人员）

袁道之，白莉。

袁道之：日本西科姆公司为什么要进军中国市场？

（中山先生示意丹野先生先讲。）

丹野：你主管财务大权，应该由你先讲。

中山：正如你们所知道的那样，日本西科姆公司在日本很成功。从70年代后期开始，逐步向海外发展，陆续进入台湾，韩国，美国等地。我们公司与其它许多公司不同之处在于：我们强调服务，以电子保安市场为例，产品仅供客户租赁使用，不予出售。这一服务理念历来是非常明

确的，也是极为正确的。

从 80 年代开始，总公司就积极进行准备，希望能进入中国市场。中国是我们的友好邻邦，一衣带水，地域宽广，当然市场也很大，具有巨大的商业魅力。从历史上来讲，两国之间有密切联系。我们日本人一直很向往中国，许多文化遗产是从中国传入日本的。公司总部的领导人平时经常讲要帮助中国人民做一些事情。大家有时谈起来，就会说，我们的祖先可能是从中国过来的，都很热烈。避开商业角度不谈，仅从两国关系来说，也是非常亲切的。因此，在进入东南亚市场之前，总公司就一直计划先进入中国市场。在 80 年代，由于种种原因未能进入，一直到 1992 年，方才正式在这里成立西科姆中国公司。

白莉：贵公司在华的近期目标是什么？

丹野：就这个问题来说，我们公司的最大目标不是销售产品本身，而是力求把工作做好，向整个社会提供安全保障，有助于抑制犯罪，消灭犯罪现象。在各个国家，西科姆的经营方式都有不同的特点。在中国，我们希望能作为一家民间企业，以最低的价格提供最佳服务。

袁道之：到目前为止，你们已投入大量资金。你们计划如何尽快收回前期投资？

丹野：又说到钱了。中山先生，还是你来讲吧。

中山：西科姆公司在海外投资时，一般先不考虑多少年能收回投资成本，我们从来不这么计算。从总的方面来讲，我们前期投资很大，有几千万美元了。有些分公司到目前为止，还需要追加投资。不过，随着事业机会的不断

扩大，从长远来看，投资肯定是会收回来的，对此，我们深信不疑。

我们西科姆公司是一个社会系统产业，不仅致力于电子保安事业，而且还涉足于计算机系统集成、消防、商业咨询、信息服务、医疗、教育等领域。要在中国发展社会系统产业，是需要很长时间的，我们将努力协助中国有关方面完全建立这一新型产业。在这个意义上，能为中国社会提供服务，将比完全以收回投资为目标更有意义。

白莉：在商言商，投资回收问题也不能完全不考虑。日本公司总部对投资回收有无具体时间要求？

中山：公司总部从来没有下过指示，定下明确的时间表。当然，要是 5 年、10 年还是连续亏本的话，我想，总部也会不高兴的。

袁道之：西科姆公司在日本以外地区有十几个海外公司。日本公司总部对西科姆中国公司评价如何？

中山：1993 年开始，我们已把投资重点转向中国，西科姆在中国开设的分公司最多，现在已有大连、上海、海南、北京、青岛等分公司了，这种做法在其他国家是没有先例的。在其他国家，我们只派一、两名主管人员，而在中国，我们派出 28 名主管人员；投入市场，不仅是资金投入，也包括人力资源投入。此外，我们对中国公司的投资增加速度最快，从这一点来讲，应该说总部对西科姆中国公司是很满意的。否则的话，就不会下这么大的气力了。

丹野：我们有时开玩笑说，中国市场很大，以这种速度发展下去的话，以后是否把日本总部也搬过来。

白莉：西科姆中国公司总经理由于伟先生担任。日本跨国公司委任中国人全权负责公司事务，这似乎极为罕见。不知日本总部在这一问题上有何考虑？

丹野：我曾经就此问题询问过饭田亮先生。他的看法是：西科姆公司在中国所要开展的业务是提供社会系统服务。在技术方面，可以采用日本模式，但是，主要管理工作应该由中国人负责，中国人管理会更好一些。在经营中，要把培养人放在第一位，要尽快让中方人员了解我们的具体做法。我作为北京分公司总经理，并不是单纯进行管理，而是要培养人，要通过自己的行动，使得中方人员掌握西科姆公司的做法。两年或三年以后，我们日本管理人员就可撤回日本或是去新的分公司开拓市场。

袁道之：西科姆公司在日本的管理模式和在中国的管理模式有无明显区别？

丹野：就电子保安方面而言，中国公司业务部与技术部基本照搬日本公司的做法。我们有严密的技术业务手册，工作人员应该完全按照日本公司的有关章程进行办理。但是，总务部与营业部则按照中国市场的实际情况，由日本管理人员和中国管理人员一起进行办理。

白莉：日中管理人员在管理中有何区别？

中山：日本人做事比较细致，事先准备工作进行很久。处理问题很严格，一步一步按要求去做。中国管理人员有时做事没有计划，不喜欢管得太细，小处管理不够。日本经理公文包里都有一个小笔记本，做什么事，都要写下来。每天上午、中午、下午要做什么，每一个步骤都会记下来。

但是，中国经理都用脑子去记，清楚不清楚，有时也不知道。我要是问他，清楚了吗？他就会哼哼哈哈，支支吾吾，这可能涉及到面子问题。谁都要面子。可是，双方商量以后，有的中国管理人员还是自作主张，不同上司商量、

丹野：先斩后奏。

袁道之：对于中国管理人员，你们最欣赏哪一点？

丹野：我们交给下级人员任务时，总是不放心，唯恐他们出错。但中国管理人员把事情一交下去，就甩手不管了。我很羡慕这一点，此外，中国人和和气气，待人客气，经常帮助别人。

白莉：你们在中国市场感到最为困难的是什么？

中山：有些公司客户，例如银行，保安部门等，有些场所规定我们外籍人员不能进入，实在是不太理解。我们也是公司人员嘛。这种情况在日本不会发生。

袁道之：中国公司和日本公司在企业文化方面有何区别？

丹野：企业文化特点很难归纳。日本不同企业也有不同企业文化。我在西科姆大连公司、海南公司、北京公司都呆过，不同分公司似乎都有自己的特点。

中山：两国公司之间，还是有许多不同点。例如，从抽象意义上来说，是强调个人，还是强调集团。中国企业文化中，个人权限很大，各自有各自的小城堡，小圈子，互相之间联系不够。你要是想做一件事，去请示 A 经理，A 同意了，你就去做。但是，B 经理就会说，为什么不和我商量？我没有同意。有时，你得到 A 经理认可之后，去向 B

经理请示，B 经理会说，这不是我管的事情，和我没关系。日本企业内部之间比较团结，大家抱成一个团。你同 A 说了，B 不会反对。

白莉：日本公司认为目前中国投资环境如何？

中山：中国市场发展很快，在北京的日本常驻人员越来越多，对于这一点，我们印象非常深刻。但是，中国毕竟还是一个发展中的国家，有些法律还不太健全，基础设施方面还不太完善。

袁道之：你们认为，目前西科姆公司在中国市场的最大对手是欧美公司还是中国公司？

丹野：现在的竞争对手是欧美企业。五年以后，主要面临中国公司的竞争。目前，有些美国公司已在深圳设厂生产先进的电子保安器材，产品很有竞争力。

白莉：今后西科姆中国公司的日本管理人员会逐步增加还是减少？

中山：这要取决今后的总投资额。如果分公司进一步增加的话，日本管理人员人数就会上升。但是，从总的趋势来讲，随着中国管理人员的成长，日本人员的总比例将会逐步减少。

袁道之：你们在西科姆公司工作多少年了？

丹野：我 30 岁进入西科姆公司，从事务所基层干起，先后在千页、大阪、东京等分公司做过，今年 47 岁了。

中山：我是 1980 年进公司的，已经 17 年了。

白莉：你们都在西科姆公司工作 17 年了。为什么会呆这么久？

丹野：我喜欢电子保安事业，也喜欢饭田亮先生。西科姆公司每年都在发展，我能亲眼看到这些变化，心里感到很高兴。

中山：在日本，很多人一生在一家公司里工作。中国目前机会很多，大家不断跳槽。日本在 80 年代泡沫经济时期，大家也是不断跳槽，但现在稳定下来了。我想，今后中国企业人员也会逐步稳定下来。

1997 年 2 月 26 日，我们在大连和西科姆公司大连分公司总经理古藤和喜先生会见时，就西科姆总公司对中国市场的看法，进行了交谈。古藤和喜先生表示，西科姆总公司对中国市场非常重视，为了进军中国市场进行了 10 多年的准备。1992 年在中国成立西科姆中国公司之后，从日本各地挑选了 30 名管理人员，到东京总部集训半年，然后派往中国公司工作。在英国、美国、澳大利亚、韩国等海外公司，往往只派少数管理人员，而派往西科姆中国公司人员最多，经验也较丰富。

在谈到西科姆日本模式与西科姆中国模式有何区别时，古藤和喜先生表示，在提供优良服务与业务运作方面，应该是完全一致的。但在营业部门与总务部门方面，总部认为要注重中国的具体国情，要把西科姆日本模式与中国市场的具体情况结合起来。

就以大连分公司为例，刚开始运作时，日本管理人员和中国管理人员几乎天天开会，发现矛盾，找出差距，互相接受对方的正确看法，进行磨合。怎样运作方便，就怎样运作，双方逐步取得信任，打好基础，进一步改善工作

环境，健全各种规章制度。

我们询问古藤和喜先生：“为什么西科姆公司总部决定在中国市场的电子保安产品只租不卖？”

他的回答是：西科姆公司历来的宗旨是为客户提供最佳服务。西科姆公司注重的是长期服务，良好信誉。电子保安产品更新换代速度很快，为了适应市场的发展需要，公司可以不断将租给用户的电子保安产品进行更新升级，不断提高保安质量。如果出售产品的话，固然可以一次性地收取利润，可是，要是用户在使用过程中，发生故障，就会影响西科姆公司的声誉。西科姆的产品性能优良，需要高水平的工作人员进行维护与操作，没有西科姆公司人员的精心管理，其他公司人员尽管可以进行仿效，但绝不可能学到西科姆服务精神的精髓。这就是西科姆精神之所在，也是饭田亮先生苦心经营几十年所创立的成功模式。

根据西科姆公司中山润三、丹野幸四郎、古藤和喜等日本高级主管的介绍以及我们所能了解到的公司内部资料，西科姆公司对中国市场所确定的战略方针大致如下：

1. 经营模式以日本模式为主，坚持提供优良服务的方针，电子保安产品只租不售；依靠长期优质服务，最终占领市场。

2. 初期以电子保安事业为主，逐步发展消防产业，在条件成熟时，仿照日本经验，推广电子保安、互互联网、消防、医疗、教育等包罗万象的社会系统产业；

3. 在投资战略上，强调事业的发展，公司市场的扩大，不急于尽快收回投资成本；在具体投资步骤上，以沿海开

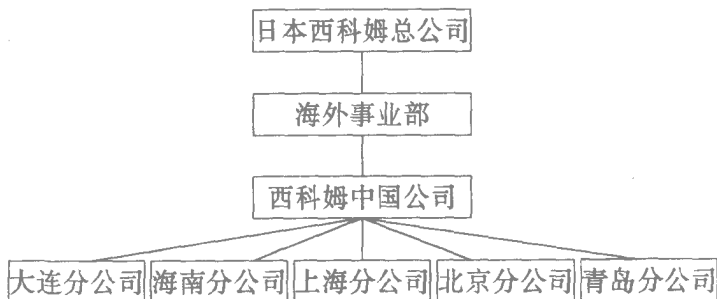
放城市为主，分期分批进行投资，每年成立一至两个分公司；目前已有大连、海南、上海、北京、青岛等分公司，今后将在深圳、天津、重庆等地建立新的分公司。

4. 在管理模式上，西科姆中国公司实行高级主管本土化的方针，由熟悉中国市场的中国人士担任总经理与副总经理，负责西科姆中国公司的战略管理；但是，各地分公司总经理则由日本人士担任，具体负责各分公司的战术管理；

5. 各地分公司的技术管理、业务运作、服务模式完全沿用日本模式；但是，营业部门与总务部门则按照中国市场的具体情况进行运作；

6. 日本总公司通过海外事业部同西科姆中国公司进行管理协调工作；但在重大问题上，由日本总公司负责人进行拍板。（例如，投资 1000 万美元建立上海能美消防工厂的项目，由饭田亮先生在上海听取西科姆中国公司负责人汇报之后，仅 30 分钟即拍板定案。）

西科姆公司管理系统图



显然，西科姆公司对华战略是由饭田亮先生所亲自制定的。从西科姆中国公司的经营战略，投资规模，分公司发展速度，日方人员配备等方面进行分析，人们不难看出，饭田亮先生对中国市场是情有独钟，爱莫能舍。

## 二、饭田亮传奇生涯

作为拥有 70 亿美元资产的日本财界巨子饭田亮先生在中国的名气似乎远不如比尔盖茨，较之李嘉诚也稍逊风骚。但是在日本，他却是个家喻户晓的人物。今年二月份，日本“日经新闻”所发布的调查报告表明，饭田亮先生所创立的西科姆公司行情看好，已被公众认为是二十一世纪数字时代里，在日本排名第二最有前途的网络公司。

饭田亮先生是日本战后成长起来的一代人中的佼佼者。他没有显赫的家庭背景，全靠自己顽强拼搏，赤手空拳，在三十多年里，打出一片天地来。

在西科姆公司里，饭田亮先生拥有崇高的威望。一位在西科姆（中国）公司工作的日本经理告诉我们，他对来中国工作非常高兴，因为在日本公司服务多年，根本无缘见到饭田亮先生，而在北京，他却有幸受到老先生的接见。据说，饭田亮每次到中国来，在视察各地分公司时，无论多忙，都要抽空会见所有的员工，和他们亲切交谈。

有关他的趣闻轶事很多，时常为雇员们所津津乐道。尽管饭田亮先生富可敌国，在生活上却并不铺张。他的座车只是一辆普通型的奔驰 380 轿车。当他到北京时，坐进

北京公司的豪华奔驰 600 轿车，（每辆价值人民币 3 百万元），只是笑着对前往迎接的公司主管说：“哦，奔驰 600，比我的车好。”接待人员颇感汗颜，但老先生从此不再提起此事。他的宽容大度，可见一斑。

饭田亮先生出生于 1933 年。1962 年，这位当时年仅 29 岁的年轻人血气方刚，初生牛犊不怕虎，凭着一股热情，创建了日本警备保障株式会社，即后来的日本西科姆株式会社。当时全部资金只有四万美元，工作人员包括他本人在内，只有四人。

据饭田亮先生后来回忆说，公司开张以后，大家惨淡经营，到处奔波，经过三个月的努力，方才揽到第一笔小生意。这三个月是如何渡过的，现在我们已无法得知，不过，其中的呕心沥血，酸甜苦辣，则是完全可以体会得到的。他在接到第一笔生意时的欢愉心情，亦当可想而知；毕竟，对他而言，千里之行，始于脚下，资本的原始积累真正开始了，而今天拥有 70 亿美元资产的电子保安王国的奠基石难道不就是这第一笔小生意吗？有趣的是，当时谁也不曾想到，或许包括饭田亮本人在内，这位挨家挨户，苦口婆心宣讲电子保安好处的年轻人，后来居然会成为亿万富翁！（三十多年之后，这种挨家挨户，宣传电子保安好处的营销方式一直经久不衰，成为西科姆公司主要营销手段之一。）

江山代有才人出，各领风骚数十年。但是，对于任何才华横溢的人士而言，机遇是断然不可缺少的。时势造英雄，显然是一条普遍真理。

我们不妨回顾一下六十年代初期的国际环境。

那是一个令人不寒而栗的时代，一个充满冷战气氛的岁月。美苏两国正在世界各地争夺霸权，双方扩军备战，剑拔弩张，战略火箭均以对方为目标；北大西洋公约组织和华沙条约组织在欧洲互相对峙，虎视眈眈，恨不得我吃了你，你吃了我，第三次世界大战似乎随时会一触即发。

中国和苏联这两个昔日的坚强盟友也因意识形态问题而反目成仇，坚定的马克思列宁主义者怎能和赫鲁晓夫之流同流合污？我们依然记得，当此时也，在大学的大操场上，我们一次又一次地，心情沉重地倾听着中央人民广播电台的权威播音员，用浑厚而又带有磁性的男低音抑扬顿挫地朗读极为重要的历史文献“致苏共中央的公开信”，每当播音结束时，随着庄严的国际歌旋律的回荡，我们都热血沸腾，激动非凡，望苍茫大地，谁主沉浮？世界的命运似乎要在我们这一代人手中决定。

在这一时期，当别的国家为着这样或那样的原因在你争我斗，互相牵制时，饭田亮先生的祖国——日本却抓住机遇，经济开始起飞了。1963年所举行的东京晴海国际展览会和1964年所举办的东京奥林匹克运动会极大地刺激了日本的经济的发展，而饭田亮先生也因此而受益不浅。在这一阶段之中，西科姆公司的业务每月平均以400至500件的速度巨增，业务增长，自然意味着生意兴隆，财源滚滚。

1971年，西科姆公司在技术上进一步更新，除了使用专用通讯线路之外，还使用公用电话线路，这使得公司客户成倍增加。与此同时，西科姆公司有关电子保安的业务

服务方式也由原来以派遣人员为主，逐步改为以安装传感器和监测仪器为主。

随着业务范围的扩大，西科姆公司除了为日本皇宫，首相府，许多政府机构，各大银行，证券公司，百货公司，珠宝商店，仓库，饭店，文化设施以及个人家庭等提供电子保安服务之外，还为机场等机构提供常驻警卫，为银行现金运输车提供武装保卫等，逐步发展成为一家基于电脑网络和通讯网络，为社会提供电子保安服务，综合信息服务，保安服务，急救医疗服务，家庭医疗服务，以及有线电视服务，互联网络服务等综合系统服务的高科技企业集团。

1978年为西科姆公司第二个辉煌的里程碑。经过 16 年奋斗，饭田亮先生已经确立了西科姆公司在日本电子保安领域的霸主地位。雄才大略的饭田亮开始把战略眼光转向整个世界。他的脑海里出现了一个闪光的思想：“安全不分国家和民族，是人类本质上所必要的”。从此，他挥师海外，在美国、英国、澳大利亚、韩国、泰国、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、中国台湾等国家和地区建立了上百家企业，成果卓著。其中，韩国 SI 子公司以及台湾子公司“中兴保全公司”在当地闻名遐尔，业绩最为突出。

饭田亮先生在长达 30 余年里，亲手创建了一整套先进、有效、完善、安全的电子保安服务系统。西科姆（SECOM）实际上是英文中 SECURITY COMMUNICATION（安全通讯的缩写意为采用通讯网络为客户提供安全保障服务。西科姆式的电子保安系统有

时也被称作为遥感通报监视安全保障服务系统。公司把各种防盗、防火、防煤气泄露等传感器安装在用户建筑物内，而负责安全保卫的值班人员往往不需在现场监视，只是在公司控制中心，通过电脑屏幕，显示用户传感器和报警器所传输回来的信号，并据此进行遥测监控。如有异常情况发生，控制中心就指令最近的基层营业所立即派人前去查明原因，在必要时，协助当地警方处理事故。西科姆集团公司在日本的电子保安系统一共拥有 47 个控制中心，作为日本系统的控制中心位于东京都世田谷区内。

1995 年，“光明日报”驻东京记者陈志江先生曾对日本西科姆公司进行采访，并在“光明日报”上发表了系列报道。

陈志江先生在文章中写道：“东京中央控制中心大楼内给人戒备森严的感觉，虽然从楼外到楼内看不到一个岗哨，但隔门特别多，而且道道门都有机关。大楼内的工作人员进出每道门，都要用一张磁卡在安全锁上划一下。公司总部广告室室长安田埏先生介绍：西科姆公司是以安全为商品，为用户提供安全服务的公司，因此，我们必须首先保证自己的绝对安全。中心不仅能抗 10 倍于关东大地震级的强震，而且与相邻建筑物隔离，即便周围发生特大火灾也不会殃及控制中心。中心有严格的门卫制席，不同的磁卡只能进出与自己相关的房间。

中央控制室宽敞的大厅内左侧为指令中心。10 台电脑工作台扇形展开，中间是 4 台打印机，最里侧为主控台。每个工作台前有两男职员，他们紧盯电视屏幕上的讯号，

不时用电话对外联系当一张工作台信号过多，来不及处理时，稍有空闲的工作台便予以支援。右侧为服务区，有约 20 台电脑，每张工作台有一名女职员负责，她们与用户联系，听取对西科姆公司设备和服务的意见和建议。

西科姆东京中央控制中心给人留下的强烈印象是，平静与有条不紊中蕴藏着惊心动魄。

目前，西科姆公司在日本共有近四十万客户。作为西科姆电子保安系统的基础是分布在全国各地的基层营业所，即所谓的紧急进发基地。营业所的任务为：宣传西科姆公司电子保安服务内容，介绍公司先进设备，扩大用户群；按照合同定期向客户收取保安系统的服务费用；在接到控制中心的报警信号时，立即派遣人员赶至现场，迅速查明情况，排除故障，或协助警方处理案情。

现在，西科姆公司在日本国内下设 23 个独立子公司，其中有 11 个子公司从事电子保安业务。电子保安系统公司原则上按地区划分地区总部，总部下设支社，支社下设基层营业所，目前共有 770 个基层营业所，平均每个控制中心负责联系 16 个基层营业所。

为了确保安全万无一失，西科姆公司所使用的各种电子保安器材基本上是由西科姆公司自行研制开发出来的。西科姆技术研究所位于东京都三鹰市，一共拥有 250 多名研究人员。西科姆电子保安产品采用了机械工程、防灾工程、通讯工程、电子工程、电子计算机工程、光学、数学、音响科学以及医学、心理学等先进科学技术手段，在研制过程之中，有关科技人员还分别对产品进行成千上万次抗