

## 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，为企业目的顺利地地上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，而且还常常隐含着企业的事业理念。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 年代后期作为经营的

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：GATT-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于戈，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）

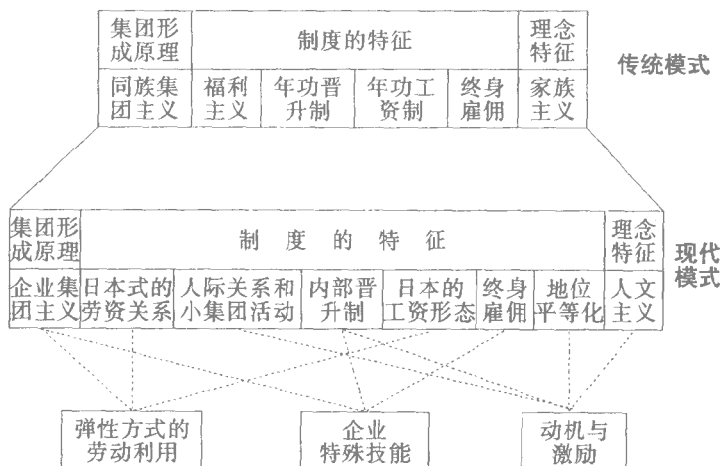
企业意志体系：以少数智囊团为中心的集团意志。

组织的基本单位：跨越个人或个别作业的业务集团（小组）

经营理念：顾客至上及企业内和的重视。

劳资关系：劳动组合的代言机能（劳方代言人）和对话机能（与资方的交涉）的强化及雇佣关系的重视。

图 1 传统模式与现代模式的对比



此后，经历了高度成长期的日本经济又直线跨入安定成长期。产业结构从战略产业的素材加工业转换为加工组装业，国民生产总值也再次跃居世界第二位。

社会生活环境的不断改善，同时带来了医疗技术的高度化，实现了人均寿命世界第一 并与低出生率的社会环境相呼应 迎来了一个“富国强民”、“高龄化社会”的新时代。

## 第二节 21 世纪日本企业的新指标

与高度成长期的鼎盛局面相对，泡沫经济后的日本无疑陷入一种内外交困的尴尬局面。一向以“CS（顾客满足）经营”方针作为事业理念的日本企业，首次遇到何去何从的重大抉择。

至今为止，在日本企业的“CS 经营”中，往往只注重加强对社员意识改革、接客方法的改善以及顾客意见的反省等方法，却忽视了新形势下经营轨道的及时反省和及时修正。因此，面临 21 世纪到来之前夕，所有抱着在新环境中继续取胜幻想的企业，首先必须考虑的课题是：如何重建一个能够提供给顾客新的服务价值的经营体，即“顾客价值体系”的建立。

### MB 奖 国家品质奖 使美国起死回生

正当日本企业面临危机、四面楚歌之时，也恰是美国企业日益复苏、重振雄风之日。其主要原因，虽然多有论谈而并无定见，但其以“顾客”为中心的经营体系的确立及因此而取得的成绩是有目共睹的。

为了使 80 年代起显著下降的美国企业的国际竞争力再度恢复到往年的风采，麻省工科大学产业生产委员会对“Made in USA”(美国产)的产品进行了全面调查，以此为据，强化企业竞争力的国家政策得到了迅速展开。其中，以超越日本为目的、由里根政权所设立的 MB 奖(国家品质奖)可以说是为美国企业的重现生机立下了汗马功劳。该奖是以强化竞争力、重整经营体系的企业为对象，于 1988 年作为总统表彰的国家级奖而创设的。

MB 奖与表彰“顾客满足”优秀企业的 CS 奖有所不同。MB 奖的对象是，以顾客的利益为出发点，在进行彻底改革的同时拥有持续的价值创造体系的企业。该奖规定每年最高表彰六个企业。

美国每年约有 200 万部 MB 奖的评价基准颁发，基本相当于一部“现代经营教科书”活跃于各个企业，全美 50 个州中甚至有一半以上还以 MB 奖为基础设立了独自的品质奖。如此，经营革新的浪潮铺天盖地般席卷了全美各州，并逐步渗透到教育、

医疗等其他领域 至 1995 年正式进入了实用阶段。

表 1 1994 年 MS 奖 审查项目

●领域 1. 领导能力 .....	95 分
1. 上层经营者的领导能力	45
2. 高质量经营	25
3. 社会责任和企业市民	25
●领域 2 信息分析 .....	75 分
1. 质量、实力及信息的范围和管理	15
2. 竞争力比较及势力分布	20
3. 全公司范围内的数据分析及应用	40
●领域 3. 战略性质量计划 .....	60 分
1. 战略战术及企业实力强化计划的决策过程	35
2. 质量及实力提高计划	25
●领域 4. 人材开发管理 .....	150 分
1. 人材开发计划及管理	20
2. 职员参与	40
3. 职员的教育训练	40
4. 职员的能力开发及资格认定	25
5. 职员的福利待遇及满足	25
●领域 5. 过程质量提高的管理方法 .....	140 分
1. 高质量产品、服务的设计及引进	40
2. 过程管理：产品、服务的生产和流通过程	35
3. 过程管理：业务支援的过程	30
4. 流通过程的质量	20

续表

5 质理评价	15	
●领域 6. 质量及业务运作的结果 .....		180 分
1. 产品、服务质量的结果	70	
2. 企业方面业务运作的结果	50	
3. 业务支援的结果	25	
4. 流通环节的质量评价	35	
●领域 7. 顾客重视和顾客满足 .....		300 分
1. 顾客的期待：现在和将来	35	
2. 顾客关系的管理	65	
3. 对于顾客的责任	15	
4. 顾客满足的确认	30	
5. 顾客满足的结果	85	
6. 顾客满足比较	70	
合计		1000 分

MB 奖的设立，刺激了美国企业的改革机制，为企业改革指明了方向 同时也受到世界各国的瞩目 以 MB 奖为规范的企业表彰制度在世界各地迅速嫁接繁衍并开花结果。如欧洲共同体于 1992 年创设了 EQ 奖 加拿大于 1994 年创设了 CABE 奖。此外 亚洲的新加坡、印度 美洲的阿根廷、巴西 大洋洲的澳大利亚等 也纷纷开始探讨 MB 奖的评价基准，并正逐步得到国际社会的认同。

所以说 MB 奖的诞生拯救了美国的经济。

同样，过去曾一度作为世界各国经济模式的典范而倍受崇尚的“日本型经营”，在当今新的世界潮流中开始遇到前所未有的

的尴尬。要继续维持优势再创‘柳暗花明又一村’的奇迹 唯一的道路就是果断地摒弃传统的框架和概念，重新构筑以“顾客”为中心的经营体系。

以 MB 奖为评价基准的日本企业

1994 年 4 月，日本的社会经济生产本部创立了“CS21 财团”其目的是为了推动顾客指向经营体系的建立。

作为一种尝试 该财团于 1994 年 9 月按美国 MB 奖的评价基准对日本各企业进行了一次全面调查，使用自行的评分方法逐一记分 并同美国的企业加以比较。从来自 214 个企业的回收结果来看，这些企业的平均得分为 473 分(满分 1000 分) 低于美国 MB 奖管辖组织 NIST(国家规格技术研究所 提供的资料中所称美国优良企业 500 分之平均点。由于 MB 奖的受奖最低条件为 600 分，因此该调查的结果仅有 16% 的企业过此分数线。

MB 奖的评价基准主要包括以下几个敏感项目 ①领导能力 ;②人材开发与经营管理 ;③顾客至上与顾客满足。也即得分明显低于美国的日本企业要想东山再起，必得强化这三个方面。

顾客价值经营的经营体系

由日本 100 多个企业结成的 CS21 集团去年发表了 1995 年版‘创造顾客价值经营的评价基准’该评价基准以实现建立在顾客满足基础上的经营体系为目的，提出了以下的几个基本内容——

顾客价值的追求。即企业所重视的价值应为顾客所承认的价值。

从顾客的立场出发把握商品质量。即企业应该与顾客站在同一视线上看商品。

努力提高经营透明度。这是今后理想企业的基本素质。

承担生产者责任，贯彻环境保护方针。无论是制造物责

任还是环境保护问题，两者都是关系到国计民生的大事，也应是企业责无旁贷的义务。

生产的多快好省。多快好省是一个有机的整体，失之偏颇只求一方改进，无异于挂羊头卖狗肉的做法。

⑥ 企业内部实现民主鼓励社员参政。群策群力才能找到最好的良方，应该充分利用企业内部资源，发扬民主。

⑦ 建立合作企业间相互信赖的良好关系。合作企业犹如企业内的各个部门，只有保持和谐，才能奏出美妙的乐章。

日本式经营的新课题

除上述一系列基本内容外，要建立顾客价值创造的经营体系并实施其独特的评价基准，日本还必须解决下述的几个课题——

企业社会责任的课题。将社会责任作为企业责任之一历来是欧美系企业的传统，这种企业的社会责任感十分明确；而在日本，企业社会责任云云尚属未成熟领域。近年来随着“PL法”(Product Liability 生产者责任法)的制定和实施，企业对社会的公责已在保护消费者利益的前提下受到全社会的监督。因此，该课题的解决可谓是目前各企业的当务之急。

国际化的课题。日本是单一民族的国家，日本企业的人员结构也十分单纯，对世界不同民族、不同意识往往缺乏深刻的认识。当然，这丝毫无妨企业在国内的运作。但随着人才交流和国际事业的推进，培养符合当代潮流的国际感觉，增强与不同人种间的理解和共感度无疑是必须的。“国际化”与“社会责任”一样同属‘顾客价值创造’经营的第一领域。

高级管理人员领导能力强化的课题。日本曾有过世界级的经营管理者，如松下幸之助、中内功等，当今也还有像孙正义那样超越先人的第二代实业家活跃在日本经济界。今后是我

有可能再出现第三代、第四代让世界震惊、世人瞩目的一代枭雄呢？经营是哲学，也是奋斗。高级管理人员应该本着身先士卒的精神，以躬自实践为前提，踏踏实实一步一个脚印地构筑事业之基，以实践作为“顾客价值创造”经营的第二领域。

最大程度地调动员工积极性的课题。企业必须对员工的“个性”、“创造性”赋予更多的评价，与第二领域“高级管理者领导能力”挂钩，造成连锁效应。此乃“顾客价值创造”经营之第三领域。

企业内产品质量评价标准的设定。对产品质量进行客观的评价可以起到分析和把握企业活动的作用，好比企业内部鉴别良莠的一面镜子，目前正越来越受到瞩目。

现有日本企业的产品评价仅停留在竞争意义上的“同业他社”间产品质量、服务销售上，在客观的自我剖析、各公司的全面比较、跨行业的战略研究及信息的特定管理等方面尚不完善。CS21 财团已与美国的 IBC（国际产品评价基准设定中心）联手成立了“企业内产品评价基准设定推进会”，今后将具体研究和编制该评价基准。

1995 年制定的日文版评价基准共分 5 个课题、8 个领域和 31 个重点。

表 2 以“顾客价值创造”为目的 1995 年制定的日文版基准

●企业的社会责任和国际化.....	40 分
1. 社会责任和环境保护对策的制定	20
2. 企业的国际化对策	20
●经营目标和高层管理者的领导能力 .....	70 分
1. 企业理念和经营目标	20
2. 高层管理者的领导能力	50

续表

●创造性激励的组织机构.....	160分
1. 动员职员积极参与的机能	30
2. 职员活动评价的机能	40
3. 职员进修、能力开发的机能	40
4. 职员的满足度	50
●信息的收集和利用.....	80分
1. 数据、信息的种类	10
2. 数据、信息的收集及加工、贮存方法	10
3. 信息的可信性及迅速利用的方便性	10
4. 分析和应用的方法	20
5. 竞争力比较及势力分布	30
●战略性的质量计划.....	40分
1. 战略性的事业计划及方案制定	20
2. 质量达成和业务完成的计划	20
●过程管理 .....	130分
1. 质量管理及业务过程改善的整体调节	20
2. 高质产品、服务的设计及其引进	30
3. 产品、服务的生产及流通的过程管理	20
4. 事业推进及业务支援的过程管理	20
5. 合作企业的质量水准	20
6. 过程的评价	20
●质量和业务的改善.....	180分
1. 产品、服务的水准	70

续表

2. 业务效率的改善状况及进度控制	50
3. 事业推进、业务支援的现状及进度控制	30
4. 合作企业的质量水准	30
● 顾客至上及顾客满足 .....	300 分
1 顾客的要求及期待：现状和今后	30
2. 顾客关系的管理	60
3. 顾客的信用度	20
4. 顾客满足度的把握	30
5. 顾客满足的结果	90
6. 顾客满足度及其与其他公司的比较	70
合计	1000 分

企业评价基准的设定在日本尚属初次尝试，不够完善之处在所难免，它将在实践中不断改进、不断完善。作为 MB 奖之父的美国，其评价基准也是随时代和环境的变化每年都要作一定的修改。

该评价基准是否能在短期内给日本企业带来新的生机尚是一个谜。作为“顾客价值创造”经营的标准，要得到企业的完全理解和接受可能还需要一段时间。但是，面向 21 世纪，为了再度充当时代的弄潮儿，重展雄姿，日本企业不但需要，而且十分有必要大力展开建立在顾客价值创造基础上的评价基准经营。

### 第三节 变化的时代——日本经济的十年展望

经营是智慧的较量，是速度的竞争。经营者应做到一眼明察外部世界，一眼紧盯内部公司，采取小河随大流、以变应变的