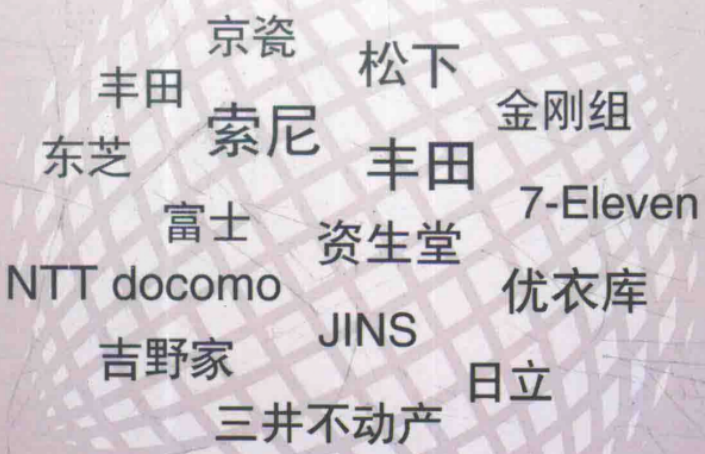
工商管理 系列教学案例

日本企业管理经典案例解析

编 著 孟 勇 张 强 姚明晖



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

巍巍交大　百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn

丛书策划 / 提文静
责任编辑 / 糜　玲
封面设计 / 右序设计

日本企业管理经典案例解析

扫描二维码
关注上海交通大学出版社
“书香交大”

ISBN 978-7-313-15295-4

定价：49.00元

上架建议　企业管理

工商管理 系列教学案例

日本企业管理经典案例解析

编 著 孟 勇 张 强 姚明晖

上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书从案例研究的视角，带领读者走进日本企业经营管理的现实世界，探究日式经营管理的过去、现在与未来。全书共5篇15章，每章一个案例，围绕特定的企业、管理实践行动及其所处的时期背景展开。案例的编组采用战略管理的通用框架体系，通俗易懂。

本书可作为高校企业管理案例教学的教材或参考书使用，也可为广大企业管理人士、管理学研究者和学习者了解日本企业经营管理，丰富管理知识视野之用。

图书在版编目(CIP)数据

日本企业管理经典案例解析 / 孟勇，张强，姚明晖编著. —上海：
上海交通大学出版社，2017
ISBN 978-7-313-15295-4

Ⅰ. ①日… Ⅱ. ①孟… ②张… ③姚… Ⅲ. ①企业管理-案例-
日本 Ⅳ. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第038750号

日本企业管理经典案例解析

编　　著：孟　勇　张　强　姚明晖
出版发行：上海交通大学出版社　　地　　址：上海市番禺路951号
邮政编码：200030　　电　　话：021-64071208
出 版 人：郑益慧
印　　刷：上海天地海设计印刷有限公司　　经　　销：全国新华书店
开　　本：710mm×1000mm　1/16　　印　　张：12.25
字　　数：205千字
版　　次：2017年5月第1版　　印　　次：2017年5月第1次印刷
书　　号：ISBN 978-7-313-15295-4/F
定　　价：49.00元

版权所有　侵权必究
告 读 者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话：021-64366274

前　言

案例是个了不起的东西。它为管理学的学习者和实践者开启了通往管理智慧之泉的奇幻之门，让他们获得通过“演习”修炼职业能力的机会。而为了达到好的修炼效果，就需要有好的“演习”脚本——好的案例要有高度的现实借鉴意义、情境带入感和战略再现性。

在企业管理的理论形成与实践过程中，日本有着不容小觑的作用。战后日本创造了经济高速增长的辉煌，贡献了一批世界级的经营管理大师、经营管理模式及理论。这其中既有以松下幸之助、稻盛和夫等为首的日本“经营四圣”，也有像大前研一、伊丹敬之这样的战略管理大师，更有野中郁次郎、竹内弘高等在知识创造、组织变革等学术领域建树颇丰的理论大家。20 世纪 80 年代改革伊始，日式经营管理在我国备受关注，终身雇佣、年功序列和企业别劳动组合等，许多企业的中高层管理者都能够娓娓道来。20 世纪 90 年代以来日本经济长期低迷、企业经营不振，步入池田信夫所谓的“失去的二十年”时期，也让日式经营管理在中国管理者心目中走下了“不败”的神坛。

伴随着中国经济进入“新常态”发展阶段，中国管理者们开始意识到，日本企业的先行一步，它们的成功与挫折皆具有绝佳的借鉴意义，是中国管理者和管理学学习者迫切需要的“演习”脚本。然而我们也发现，获得这样的脚本并不容易。眼下，全国高校管理类专业众多，但鲜有开设介绍日本经营管理课程的；商业媒体则多是报道日本企业的经营“事实”，而少有就其“内涵”进行剖析的。当然，这或许只是“只以成败论英雄”的商业实用主义所导致的矫枉过正，其弊端业已被大众所发现。

作为管理学的研究者，本书作者对日本企业经营管理和案例研究方法有着莫大的热情和期望。在这本《日本企业管理经典案例解析》中，我们考虑最多的是如何让读者以较小的学习成本，自然而然地建立对“日本”作为环境背景范畴的整体性认知和理解（案例的带入感）。我们精心挑选了十五个案例主题，每个主题都围绕特定的企业、管理实践行动及其所处的时期背景展开，让读者不必

额外花费时间学习日本现代经济史等辅助性知识(虽然学习这些知识会有相当的益处)。我们非常注重案例的战略再现性,案例的编组采用了战略管理的通用体系框架,便于读者将主要精力投入到各种环境下日本企业对经营制度、战略模式与组织样式的"塑造—延续—再造"上,帮助读者在对环境进行类型化解读的基础上,形成自己风格的商业逻辑思维与分析方法。

在构想、撰写这本书的过程中,我们得到了来自同事、学生和出版社方面的热情帮助。在文章内容构成、文稿修改过程中获得了史健勇教授的指导,在此表示感谢。同时衷心感谢顾倩妮、胡茉、纪文龙以及上海工程技术大学管理学院其他同事为本书的编写提出的宝贵意见。特别感谢在出版审定过程中上海交通大学出版社提文静编辑的耐心指导和关照。

本书的部分案例在上海工程技术大学管理科学(东方管理)专业2012级、2013级、2014级的案例课程中进行了试用,感谢同学们的积极反馈和意见。本书内容由三人共同编著(除第八章和第十四章由张强单独撰写),上海工程技术大学东方管理方向的硕士研究生迟万瑞、陈欣然、岳璐等同学参与了本书的案头工作,特别在文字、体例的修改工作中做出了重要的贡献,在此表示由衷的感谢。

孟勇　张强　姚明晖

2016年12月于上海松江

目　录

第一篇　日本企业的经营哲学 …… 1
第一章　松下：松下幸之助“自来水的哲学” …… 5
第二章　京瓷：稻盛和夫的“以心为本” …… 19
第三章　金刚组：师匠精神的千年传承 …… 33

第二篇　日本企业的公司战略 …… 41
第四章　索尼：多元化战略 …… 45
第五章　东芝：战略联盟 …… 58
第六章　丰田：国际化战略 …… 73

第三篇　日本企业的竞争战略 …… 81
第七章　富士：与柯达之争 …… 85
第八章　NTT docomo：移动互联网生态圈战略 …… 100
第九章　三井不动产：奥特莱斯购物城 …… 109

第四篇　日本企业的职能战略 …… 117
第 十 章　资生堂：营销策略 …… 121
第十一章　日立：质量战略 …… 131
第十二章　7-Eleven：供应链管理 …… 141

第五篇　日本企业的新商业模式 …… 151
第十三章　优衣库：快时尚 …… 155
第十四章　JINS：在衰退行业中逆势而起 …… 164
第十五章　吉野家：快食商业模式 …… 178

参考文献 …… 186

第一篇

日本企业的经营哲学

经营哲学[Business Philosophy]

经营哲学，是指企业在经营活动中，对发生的各种关系的认识和态度的总和，是企业从事生产经营活动的基本指导思想。经营哲学是由一系列的观念组成的，如市场观念、竞争观念、效益观念、创新观念、长远观念、社会观念和民主观念等。市场观念是企业处理自身与顾客之间关系的经营思想。竞争观念是企业处理自身与竞争对手之间关系的经营思想。效益观念是企业处理自身投入与产出之间关系的经营思想。创新观念是企业处理现状和变革之间关系的经营思想。长远观念是企业处理自身近期利益与长远发展关系的经营思想。社会观念是企业处理自身发展与社会之间关系的经营思想。民主观念是企业领导在决策时处理与下属以及职工关系的经营思想。

自来水哲学[Water Philosophy]

“自来水哲学”，是松下幸之助对企业使命的比喻。对于这一使命，最简单的表述就是消除世界贫困，使人类走向繁荣和富裕。松下幸之助自己说：“经营的最终目的不是利益，而只是将寄托在我们肩上的大众的希望通过数字表现出来，完成我们对社会的义务。企业的责任是：把大众需要的东西，变得像自来水一样便宜。”所谓的企业经营就是从“无”当中制造“有”，通过经营活动给所有人带来丰裕富足的生活。以优良的品质、顾客能承受的价格，把商品像自来水一样源源不断地提供出来。使顾客受益是企业获益的最大源泉。

阿米巴经营[Ameba Management]

所谓的阿米巴经营就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制定各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这样一种做法，让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营，进而实现“全员参与经营”。凭借阿米巴经营模式，稻盛和夫使得京瓷（京都陶瓷 Kyocera）企业集团历经现代史上 4 次经济危机而屹立不倒，成为全球企业界的神话，也是日本大企业中的唯一。

师匠精神[Spirit of Takumi; Craftmanship]

所谓师匠精神是指从勤勉的职人文化和发达的消费文化的相互交织中所

产生的精神文化。无论是东洋还是西洋，匠人们在陶瓷器等工艺品的少量生产中所秉持的追求尽善尽美的伦理性为人们所熟知。匠人们拥有极强的自尊心。对于他们，工作做得好坏，和自己的人格荣辱直接相关。正因如此，他们对自己的工作极度认真。对于如何使手艺达到熟练精巧，他们有着超乎寻常甚至可以说近于神经质的艺术般的追求。他们对自己每一个产品、作品都力求尽善尽美，并以自己的优秀作品而自豪和骄傲。

“师匠精神”创造价值的元素一直存在于组织中，从早远的古代以来，工匠或匠师为满足社会的需求，发挥技艺，不断制作及创造产品，这样的角色贡献，依然存在于现代的企业与组织中；虽然现代大多数企业与组织与古代的个人工匠或是一般工匠组织的形态不同，但从长远以来匠师为社会创造价值的发展历程中，我们可以从其中找出这些创造价值的元素。师匠精神特质存在于不同类型的组织，以及不同产业、不同规模、不同地区的企业中，共有如下的基本特质：亲力亲为并累积经验；勇于接受挑战并克服困难；注重细节。师匠精神研究把企业或组织个体视为一个单一的工匠个体来观察，并以其创造价值的切面来检视，有助于理解与分析不同类型企业或组织创造价值的共同元素与特质。

日本有其传统的匠人文化。日本传统匠人文化所内含的规律与意识传承至大量生产、大量消费时代，“师匠”们成为企业的创业者，塑造了松下电器、本田、夏普、YKK 等具有现代品质的管理文化。松下幸之助、本田宗一郎、早川德治、吉田忠雄等创业者并不是单纯的劳动者，而是胸怀高度自立意识和操守的师匠，由此萌生了强烈的统帅大型组织的领导力。他们的存在进一步促进了师匠精神在竞争对手企业中的传播。日本的师匠精神成为日本引以为豪的蓝领产业精神，与白领领导力论迥异。

第一章　松下：松下幸之助“自来水的哲学”

第一节　松下简介

一、企业简介

1918年，松下幸之助在大阪创立松下电器制作所，创业时做的是电灯灯座。1927年制作自行车用的车灯。第二次世界大战期间，企业的一些工厂被军队征用，松下制造了日本海军的一些飞机和船只。二战结束后，盟军将参与军事生产的企业关闭，松下公司的资金被冻结，松下幸之助被迫离开公司。1947年在行政管理主任井植俊夫承担了松下公司为战争出力的责任而辞职后，松下幸之助重回公司。

1951年松下幸之助到美国，打开了时名松下电器的Panasonic在美国的市场，让Panasonic从1950年代到1970年代有了突破性的成长。

松下电器的产品线极广，除了家电以外，还生产数码电子产品，如DVD、DV(数码摄影机)、MP3播放机、数码相机、液晶电视、笔记型电脑等，产品同时还扩及电子零件、电工零件(如插座盖板)、半导体等。间接与直接投资的企业有数百家。

Panasonic内部长期有意见认为，Panasonic“一公司多品牌”的情况已经对该集团产品的全球市场品牌占有率造成影响。为求品牌的一致性、认同感，以及全球市场布局方面的考量，2008年1月在集团日本总部临时召开的董事会会议决定，自2008年10月起公司名称由“松下电器产业”更名为“パナソニック”(Panasonic)，公司亦从“松下电器株式会社”正名为“パナソニック株式会社”。同时对尚在日本国内使用的“ナショナル”(National)商标自2009年渐进式废止，届时全球将统一使用“Panasonic”品牌及商标。但Panasonic中文译名未定名前，大中华区的公司登记名称仍沿用松下电器。更名不涉及中国市场，官方表示由于其在中国的公司名称不能使用外文登记，且“松下电器”已经深入人心，因此作为全球市场唯一的例外，松下在中国将继续沿用“松下电器”的名称。由于此决策具有“去松下化”的成分存在，故大坪文雄社长曾征询董事会里松下

家族代表的意见，而松下家族代表给予大坪社长不反对的回应。

由于 Panasonic 自 2003 年起在日本以外的所有商品就统一以“Panasonic”品牌出售，当时在北美低价视听设备市场使用的 Quasar 品牌已经处于自然淘汰状态，而在公司正名后，Matsushita 品牌确定会淘汰，而尚在日本国境内使用的“National”亦自 2009 年起停用，至于 KDK、Technics、Rasonic、Lumix 等品牌的存续与否，以及 Panasonic 的中文官方译名等问题，日本总部并未提出相关措施及做出任何回应。

2008 年末，Panasonic 与日本另一大电器公司三洋电机传出并购消息。2008 年 12 月 19 日，Panasonic 以每股 131 日元斥资 8 067 亿日元折合美金 90 亿美元收购三洋电机大股东高盛(Goldman Sachs)、大和证券及三井住友金融集团共同持有的 4.3 亿股三洋电机特别股，换算后为 70.5%的三洋电气股权。并购三洋电机后的 Panasonic，成为日本最大、世界第二的电机厂商(仅次于美国通用电气)。松下的产品类型与经营状况如图 1-1，表 1-1 所示。

图 1-1 松下产品

资料来源：松下官网

表 1-1 2013 年松下经营状况

松下电器产业株式会社(Panasonic Corporation)	
设立时间	1935 年 12 月 15 日
资 本 金	2 587 亿日元

（续表）

员工数	271 789 人
总公司地址	日本大阪府门真市大字门真 1006 号
创业时间	1918 年 3 月 7 日
营业额	7 兆 7 365 亿日元
合作公司数	505 家
经营范围	从事零部件、家用电器、FA 设备、通信设备以及住宅相关设备等的生产、销售、售后服务

资料来源：松下年报

二、松下在中国

松下电器与中国的合作始于 1978 年，从最初的技术引进，投资创办合资、独资企业，到创办研发基地，松下在中国的事业规模日益扩大。包括 4 家研究开发中心在内，松下在中国进行的技术合作项目达 160 多项，已投资建立了 60 家合资、独资企业，职工人数达到 6 万余人，总投资额近 15 亿美元。松下在中国的发展历程如表 1－2 所示。

表 1－2　松下在中国发展历程

1978 年	邓小平副总理（时任）访问日本松下电器
1979 年	创始人松下幸之助，第一次访华 第一次技术合作：向上海灯泡厂提供黑白显像管成套设备
1980 年	创始人松下幸之助，第二次访华 举办松下电器综合电子技术展览交流会
1985 年	彭真人大常委会委员长（时任）访问日本松下电器
1987 年	成立第一家合资企业：北京・松下彩色显像管有限公司
1992 年	江泽民总书记（时任）访问日本松下电器 万里人大常委会委员长（时任）访问日本松下电器
1994 年	成立松下电器（中国）有限公司
1995 年	设立“松下育英基金”

（续表）

1997 年	李鹏总理（时任）访问日本松下电器
1998 年	设立“松下奖学金”
1999 年	李瑞环政协主席（时任）访问日本松下电器
2001 年	成立松下电器研究开发（中国）有限公司
2002 年	森下洋一会长在北京与国际奥林匹克委员会（ICO）签订了 2006 年意大利都灵冬季奥运会和 2008 年中国北京夏季奥运会的正式赞助商合同，松下电器（中国）有限公司转变为独资公司
2003 年	松下电器将全球品牌统一为 Panasonic 吴邦国人大常委会委员长（时任）访问日本松下电器
2004 年	松下电器（中国）有限公司取得商务部地区总部认定
2008 年	胡锦涛国家主席（时任）访问日本松下电器 作为奥运会 TOP 赞助商，全力支持北京奥运会
2010 年	向上海世界博览会日本馆提供最新技术支持，助威上海世界博览会
2011 年	成立从事废家电回收处理事业的合资企业：杭州松下大地同和顶峰资源循环有限公司
2012 年	与松下电工（中国）有限公司合并，经营范围进一步扩大
2013 年	首次发行《中国松下企业社会责任报告书 2012》

资料来源：松下官网

松下电器跨越了地区和社会，在 40 多个国家开展着企业活动。其企业活动的范围并不局限于生产，还开展包括服务和设计信息系统等解决方案在内的多种业务。在全球范围内开展及时应对市场需求的产品制造和以客户为本的商业活动。更为突出的是为了满足各个国家客户的需求，将过去设在日本的地区统一管理机构分别迁到北京、新加坡、新泽西、伦敦等地，在当地直接开展市场营销活动。松下电器作为真正的国际企业，始终开展着立足于客户的全球性活动，为社会做出贡献（见图 1－2）。

图 1-2 松下企业社会责任

资料来源:松下官网

第二节 松下企业文化

一、松下之魂

(1)贯彻产业人应尽之责。

(2)力图社会生活之改善和提高。

(3)为世界文化之发展作出贡献。

这是创业者松下幸之助制定的纲领,此纲领作为松下电器的指导思想,也为松下电器今后的发展指明了方向。

二、松下电器奉行的“七精神”

(1)产业报国精神。

(2)光明正大精神。

(3)团结一致精神。

(4)奋发向上精神。

(5)礼貌谦让精神。

(6)改革发展精神。

(7)服务奉献精神。

三、经营思想

(1)推动科、工、贸一体的综合服务体制，为振兴日本产业作出贡献。

(2)努力做到使顾客得到真正的满意、彻底实现“顾客第一”。

(3)融开发、生产、销售、服务于一体，具备真正的国际竞争力。

(4)最大限度地发挥个人的能力，形成坚强的集体；充满朝气，形成“创造与挑战”精神的企业风格。

第三节　松下幸之助的经营理念

贯彻产业人的本分，谋求社会生活的改善和提高，以期为世界文化的发展做贡献。

——松下幸之助

一、宗教与经营

松下公司的创立者——松下幸之助是一位成就卓著的企业家，他的经营哲学在日本企业界备受推崇。1932 年 3 月，松下幸之助参观了奈良某宗教本部，在归途火车上回忆当天受到的莫大启发：

“我们的工作是从无到有、消除贫穷、创造财富的务实的工作。为此，只有刻苦努力，生产出丰富的物质产品来，而无其他道路可寻。这就是我们的工作，我们的事业。把全体人民的生产推向富裕和繁荣，进行这样的生产才是我们的神圣使命。人民的生活既要有精神上的寄托，也需要物质上的丰富，这样，幸福才能得到维持和提高，两者不可缺一。虽然精神有了寄托，如果物质缺乏，那么，连生命的维持也会产生困难。反之，虽然物质丰富了，如果精神上不能安心立命，那么，也就没有人的价值和人的幸福可言。两者就像车的两轮一样互为依存。我们的事业和某宗教的经营，同样都是神圣的事业，而且同样是不可缺少的经营。

我们的经营和我们的事业应该成为比某宗教事业更加规模宏大和繁荣的神圣事业。在这种情况下，企业为什么要关闭和缩小呢？这就是经营不当！是只顾自己利益的经营，脱离正义的经营，单纯立足于传统习惯的经营，都是经营不当的原因，自己必须从这种经营观念中摆脱出来。”

二、自来水的哲学

1. 低价位的产品经销

松下幸之助认为：“我们都是站在经营者立场上的人，我感到所谓经营是具有非常高的运动性的，而且是活的综合艺术。所谓经营，并不是轻而易举的事，而是非常有深度的。”松下幸之助经营思想的精华之一是其提出的“自来水哲

学”。这一思想不仅指导松下公司迅速地发展起来，从一个生产小商品的作坊发展为世界著名的大型国际企业；而且这一经营思想被许多日本企业接受，成为日本企业占领全球市场的有效手段。

松下幸之助向公司的员工分析说：“水虽然是有价的，可是一旦处处可见，价值也就几乎为零了。如果大量生产这些物品，其价格也会相当低。我们的任务就是制造像自来水一样多的电器，这是我们的生产使命，尽管实际上不容易办到，但我仍要尽力使物品的价格降到最便宜的水准。”

另外，美国福特公司汽车销售的价格策略，也给松下幸之助极大的启发。福特公司在刚开始生产汽车时，发现由于购买能力的制约，汽车的市场规模较小，反过来进一步制约了企业的生产规模。如果只生产一种型号的汽车，可以降低成本。汽车价格下降后，会使更多的人具有购买能力，市场规模迅速扩大。福特公司采取低价策略，使自己在激烈竞争的汽车市场上站住了脚。通过大量生产降低成本，然后通过低价格刺激需求，提高企业的市场占有率——松下幸之助将福特公司的这一经验，作为产品定价的指导思想。

1927年，松下公司成立电热部，为生产电熨斗做准备。当时，日本市场上的电熨斗很贵，质量好的产品约4万～5万日元一台，只有少数富裕家庭才能买得起。松下公司准备挤入这个不大的产品市场，是看到电熨斗是能够取代铁熨斗的方便家庭用品。影响需求规模的主要原因是价格，把价格降到一般人都能购买的水平，就会有更大的市场。松下幸之助认为，降价不能降质量，必须保证一流产品的质量，同时比市场上现有的一流产品便宜30%。

松下幸之助认为，许多商品是人们都需要的。需求是无限的，因而生产的发展也应是无限的。开发与人们生活相关的产品，应当从需求的角度看问题，以积极的态度进行决策。

2. 不参与无标准降价竞争

松下公司大批量生产以降低成本的经营方式与无标准降价的竞争手法不同。1952年，松下公司扩大电机厂的生产规模，进行厂房扩建，安装新设备，这时另一家日本企业——重型电机厂开始大幅度降价展开价格战攻势，降价幅度一度达到30%。重型电机厂的举动在松下代理商中引起很大反响，代理商纷纷要求松下公司也降低价格，否则就要承担失去市场的风险。松下公司内部负责电机部门的经理却认为，松下产品质量不比其他企业差，成本也不高，加上完善的售后服务和最低的成本加成率，产品有竞争力。如果真把价格大幅度降至低于成本的低水平，那么企业难以维持生存；而且对方降价30%是一种倾销行为，倾销不可能持久。

松下公司坚持不跟风降价，同时动员公司员工，利用休息时间上门推销产

品，顺利度过了电机降价风波。

1964年，松下公司又遇上了电池大幅度降价。当其他品牌的电池纷纷降价维持市场占有率时，松下公司没有降价，电池销售量仍然保持了原来的规模。顾客在松下产品专卖店购买时说："松下电池现在虽然稍贵些，但是使用的时间长。"可见，只要产品具有较高的信誉，企业就不会因为其他产品降价而失去市场。

3. 成功的定价方式把产品推向全球

松下公司在制定产品价格时，除了采取低成本水平基础上的加成定价外，还经常采取需求供给价格，即根据消费者的购买能力和需求，制定产品价格——市场基准价格，也就是参考市场上的商品价格，制定自己的产品价格。松下公司根据产品特点、成本、需求和市场，选择不同的定价方式，力求物美价廉，成功地把松下产品推向全球。可以说，凡是有电的地方，就有松下公司的产品。

三、注重精神的教育

松下公司认为，倾听部下的意见，并加以充分考虑，这也很重要。这样做，从集思广益取得经营成果方面来看，当然也是不言自明的。不过，这不仅是单纯地有利于这家公司或这家商店的经营，听取部下的意见，还可使对方满怀信心，并使其成长起来。如果不去倾听意见，部下迟早会不再向你提意见，而他们的成长也将停滞不前。

要培养人才，首先，经营者和老板本身对买卖要怀有热情，同时，还得充分吸取部下的意见。这是极为重要的。

四、发挥群众智慧

创造条件，发挥群众智慧。要产生这样一种理想的局面，其基础首先是上意是否下达，下情是否上达。总经理所考虑的事情如果丝毫得不到下面人的理解，这样的公司，一般说来似乎不会很顺利；反之，下情完全不能上达的公司，则更不行了。

更重要的问题是下情上达。就是说，一般从业人员的想法有没有影响到总经理所思考的问题，并为其所理解。

五、让新职员也能畅所欲言

部下的意见，在部长看来，有时会有不当之处，但其中必定也有部长考虑不到的好主意。注意到上述情况，经常保持灵活性，同时，不断地采用好的建议，很有必要。即使相信自己的方针是正确的，但若固执己见的话，就一步也跨不出自己见解的范围。站在上面的人有职责把发动部下无限地提出建议的才智作为自己的才智不断地产生新的见解。这样，公司或商店也会有较大的发展。

对于部下的建议，也不是只采用其认为绝对没错的部分。对于认为并不怎么样的那部分建议，也要采取采纳的态度："你要是想到了那一点，嗯，那就试试看吧。"这也很重要。这样做，部下的建议，创见和办法就会源源不断而来，而且，还可进一步使部下工作起来心情舒畅。

六、交给他又不全交给他

把工作交给他人做的时候，原则上应将工作交给想做该工作的人。这样做，多数有好结果。

当然，交给他做以后，有时他会暴露出自己的缺点。暴露出来的缺点，经营者应该帮助他改正，如果帮助无济于事的话，那就必须把他换下来。

换句话说，这就是"交给他又不全交给他"。交给他，按词义是"托给他"并不是放手不管。

经营者无论在什么场合都要意识到工作得由自己负最终的责任，有了这样的思想，当把工作交给他人以后，应当经常惦记着工作的进展情况。虽然交给他做了，但是脑子里始终惦记着该项工作。为此，有时要求他报告情况，有了问题，就给他提出适当的意见，指示他如何做。这才是经营者应有的本质。

七、经营不是变戏法

所谓经营，它既不是变戏法也不是蒙混。做事要有板有眼，做得正派，通过自己的言行逐渐获得人们的信赖。说到底，经营就是这么回事。

作为经营者，在这方面要有坚定的信念，否则经营者就是软弱的。

所谓经营者，其知识无须是最渊博的，其智慧和技术也不必是最高的。但是，一定要有实事求是搞经营的使命感，而且这一使命感比谁都要强烈。大家是因为看到了这一点，所以才为我工作的。想靠知识经营，想靠技术经营，想这样做的人成不了真正的经营者。他们做得了一般的工作，但攀登不了综合经营的顶峰。

八、做不到让公司职员有理想，就不配做经营者

向公司职员提出目标，譬如要实施每周五天工作制，工资水平达到欧洲水平等，并且要大家为实现目标共同努力。

这样做，在经营政策上会遭遇各种批评的声音，开展事业方面也会有不少不利的因素，但是，让所有的公司职员彻底了解经营者坚持的方针和想法，这难道不是超越了那些不利的一面，抛开了得失的正确做法吗？

九、只要有心求，群众智慧就会集中

可以说，事业的成功与否，归根结底，取决于该公司、该商店的经营能力如何。所谓经营能力，取决于该公司、该商店全体职工的智慧能否凝聚。

依靠群众智慧集体经营至今还是松下电器的一个基本方针。要集中群众

的智慧，还是首先要有“想集中群众智慧”的强烈愿望。心里有了这样的强烈愿望，就会表现在态度、举止上，群众的智慧自然就会集中。

十、在能提供的服务范围内做生意

无论商品怎么好，如果没有配套的服务，还是不能让顾客真正满意。如果服务有不周到之处，就会招致顾客的不满，也有可能因此而丧失产品本身的信誉。

服务在某种意义上比生产，销售更为重要，做生意的时候，要清醒地认识到这种责任。我把生意扩大了这么多，我有没有能力提供相应的服务？因此，无论是什么样的场合，重要的是一定要在能提供周到的服务的范围内做生意。只有以这种姿态，才能坚实地发展生意。

十一、客户是我的亲家

每天所经营的商品，可以被看作是自己一手拉扯大的女儿。所以，请顾客购买商品，就等于把自己的女儿嫁出去，自己的商店与老主顾的关系是新亲家的关系。宝贝女儿的婆家就是老主顾。

十二、培训之道

松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。

因此，松下电器公司不是仅仅靠总裁经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助将“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。

为此，公司努力培养人才，加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划，开设各种综合性的系统的研修、教育讲座，并拥有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所五个研修所。

第四节　松下的人才培养

松下之所以取得如此巨大的成就，除特定的历史条件和社会经济环境外，它的“以人为本”的人才思想奠定了它事业成功的基础。松下说“事业的成败取决于人”，“没有人就没有企业”，松下电器公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才的公司”。

一、人事制度

为了适应事业的发展，松下公司人事部门还规定了下列办法：

(1)自己申请制度：干部工作一段时间后，可以自己主动向人事部门“申

请”，要求调动和升迁，经考核合格后可以提拔使用。

(2)社内招聘制度：在职位有空缺时，人事部门也可以向公司内部招聘适当人选，不一定非在原来单位中论资排辈依次提拔干部。

(3)社内留学制度：技术人员可以自己申请，经公司批准后到公司内办的学术或教育训练中心去学习专业知识。公司则根据发展需要，优先批准急需专业的人才去学习。

(4)海外留学制度：定期选派技术人员、管理人员到国外学习，除向欧美各国派遣留学生外，也向中国派遣留学生，北京大学、复旦大学都有松下公司派来的留学生。

松下公司把人才培养放在首位，有一套培养人、团结人、使用人的办法，在松下体制确立以来，培养了一支精明强干的企业家、专家队伍。事业部长一级干部中，多数是有较高学历、熟悉企业经营管理的人，不少人会一门外语，经常出国考察，知识面广，年纪较轻，比较精干，而且雄心勃勃，渴望占领世界市场，有在激烈竞争中获胜的志向。这是松下公司能够实现高效率管理的前提。

在如何培养人才上，松下有自己独到的见解：

(1)注重人格的培养：名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样地，人格培养也要经过千锤百炼。

(2)注重员工的精神教育和人才培养：对员工精神和常识上的教导，是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统使命和目标。

(3)培养员工的专业知识和正确的价值判断：没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要；但如果员工不能正确地判断事物的价值，也等于乌合之众，无法促进公司乃至社会的繁荣。

(4)训练员工的细心：细心体贴，看起来似乎是不足挂齿的小节，其实是非常紧要的关键，往往足以影响大局。因为在日新月异的现代世界里，如果人们犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面。

(5)培养员工的竞争意识：松下认为，无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量，一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜力。公司不仅要为当前贸易造就竞争强人，而且要为未来培养人才。

(6)重视知识与人才相结合：知识是一种武器，这种武器要碰到人才，才能发挥它的威力。

(7)恶劣环境促使成功：松下强调真正的培养是培养一个人的人格，知识的传授只是教育的第二意义。

(8)人才要配合恰当：聚集智慧相等的人，不一定能使工作顺利进行，往往

只有分工合作，才会有辉煌成果。

(9)任用就得信任：松下认为，用他，就要信任他；不信任他，就不要用他。这样才能让属下全力以赴。

(10)采用强过自己的人：松下主张采用强过自己的人，认为员工某方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。

(11)创造能让员工发挥所长的环境：工作的性质往往会影响个人能力的发挥。人员的配置，有时会使他胜任高于其能力的工作，有时则只能发挥原来能力的一半。因此，人员的配置或运用很重要。

(12)不能忽略员工的升迁：适时地提升员工最激励士气，也将带动其他同仁的努力。提升员工职位，应以员工的才能高低为职位选定的主要标准，年资和考绩应列为辅助材料。

二、松下的人事革命

由于日本经济持续不景气，致使许多企业经营业绩恶化。为了提高企业活力，近年来日本松下电器采取了一些人事改革措施。围绕着人事制度和人事管理出台的众多新举措，使松下企业发生了一场“明治维新”式的人事革命。

1. 实行新的干部评价标准，薪差陡增

松下企业的人事政策向来稳定，因为担心政策的随意变化会破坏组织风气和工作秩序。日本的大企业普遍意识到像年功序列制这样的人事管理准则存在不少问题，但是很少有企业敢于发起全面挑战。松下公司因其经营危机的加深，向来比较稳定的人事政策也开始发生剧烈的变化，尤其是针对管理岗位和管理人员的发难已经迈出重要一步。

松下公司在总经理的率领下开始着手改革人事管理办法。长期以来，管理岗位难以衡量工作绩效。因而管理者即使表现平平，一般也不会影响他的收入和职位。松下提出管理职位人事改革的原则是全面贯彻能力中心主义，将管理人员的年薪差距拉大到3倍，以奖优罚劣，增强工作激励的诱导能量。

2. 采用量化的人事考评标准，升降有据

为了推动企业经营业绩的提高，在人事评价中采用了具体、量化的考评标准。松下公司实行了一系列有助于企业长盛不衰的战略战术并结合了中国的古代兵法和世界各企业的经验，实际上已有很多人被降过职。在人事待遇方面，松下提出向日本最优厚待遇的企业方向努力，除了提供工资、奖金之外还向员工支付勤劳津贴。松下的人事评价系统按从高到低的顺序，将员工工作业绩评价为G1～G5五个等级。如果一位员工连续三个月被评为G1，公司将在11月份支付其相应的年度勤劳津贴，并在7月或8月给其放假一个月。

3. 推行实绩主义招聘制，能人出山

能力主义仅仅反映一个人的潜在力，与实际工作成绩没有必然联系，因此很多企业主张要建立体现实绩主义的人事制度，松下把产品生产销售作为人事考评基本尺度，实际上是向实绩主义迈出了重要的一步。

资格制和招聘制的推行增加了人事管理的公平性和透明度，提高了员工的竞争意识和组织的活力。特别是通过设计比赛这种类型的竞赛活动，大大提高了员工的创新意识和工作能力。例如，1991 年 10 月，在商品开发上推行公开招聘制后，创造了许多独特的创新构思的业务项目。

为了支持资格制和招聘制的实施，松下公司还改革了工资制度。工资总体上分为资格工资和能力工资，经过上述改革后领导和下级双向沟通，大家都清楚问题的所在，增加了人事考评的公开性。1994 年 4 月开始，松下公司总裁把考评项目划分为与年龄、地位相对应的全员共通的 16 种类型。

4. 按照业务单元构筑新型组织，灵活高效

组织改革是人事改革的基础，过去很多企业的错误做法是先建立组织和机构，然后为该组织或机构寻找工作，正确的做法是因事设人，为工作而配备相应的组织和机构。为了推进人事改革，日本的松下企业致力于组织改革；明显的趋势和特点是按照业务单元或业务单位构筑新型的组织；工作小组正在取代过去正规的组织形式。

在日本斯密公司的启迪下，松下公司从 1994 年 7 月起把按“部”建立的组织改变为按单元式单位来建立组织，废止“部”这种固定的机构形式。斯密公司和松下公司的一致思想是发动员工搞提案，即创造工作、创造业务，根据提案情况和员工的设计竞标；公司决定某项工作或业务，由员工自己组建工作小组，任务或工作完成以后，工作小组也自行解散，如果员工不能参加到工作小组中，则宣布处在内部失业的状态。

5. 推行弹性工作制，张弛有度

由于日本的国内制造成本上升和市场日趋饱和，日本企业普遍重视国际市场的开拓，在海外直接生产和直接销售，使日本厂家在海外拥有很多子公司和分支机构，同时也雇用了很多海外员工。这样一来传统的工作体系和方法逐渐不再适用，如何考虑各国文化差异，创造一种各类员工均能理解的工作体系，成为松下公司面临的紧迫课题。

松下公司了解到其他企业如村田制作所同样也面临此类问题，1989 年 10 月起村田制作所首先在位于八月市的陶瓷零件工厂改革工作制度，将三班制度改为四班制或六班制。工作班制的改革虽然增加了劳务费用，但由于员工可以获得双休日，给员工身心健康和提高工作效率带来了好处，另外，村田制作所也

在一些研究开发部门推行弹性工作制。

思考题

1. 请简要分析松下电器经营思想中的要点。
2. 概括松下的企业文化。
3. 松下理念中有哪些可以用东方管理思想来解释？
4. 松下人事制度的特点是什么？

第二章　京瓷：稻盛和夫的“以心为本”

第一节　京瓷简介

一、企业简况

日本京瓷公司创立于 1959 年，最初是一家高科技陶瓷生产厂商。高科技陶瓷是指一系列具备独特物理、化学和电子性能的先进材料。如今，京瓷公司的大多数产品与电信有关，包括无线手机和网络设备、半导体元件、射频和微波产品套装、无源电子元件、水晶振荡器和连接器、使用于光电通信网络中的光电产品等。公司概况如表 2－1 所示。

表 2－1　公司概要

公司名称	京瓷株式会社　（KYOCERA Corporation）
总部	6 Takeda Tobadono-cho，Fushimi-ku，Kyoto，Japan 612-8501
成立时间	1959 年 4 月 1 日
代表人姓名	代表取缔役社长 山口悟郎
注册资本	115 703 百万日元（截至 2014 年 3 月为止的年度）
营业额（并表）	1 447 369 百万日元（截至 2014 年 3 月为止的年度）
本年度纯利润（并表）	88 756 百万日元（截至 2014 年 3 月为止的年度）
集团公司数	230 家（含京瓷株式会社。截至 2014 年 3 月 31 日）
集团员工人数	69 789 名（非控股子公司除外。截至 2014 年 3 月 31 日）

资料来源：京瓷中国官网

京瓷来自日本古都京都，创造出两个世界 500 强的企业（2002 年全球排名分别第 232 位、第 451 位），资本收益率名列全球第 15 位，领先三菱（第 10 位）、日立（第 11 位）、东芝（第 12 位）、NEC（第 13 位）、三洋（第 15 位）、松下（第 16 位）、夏普（第 19 位）、索尼（第 21 位）。

这样出色的成绩，国内很多人却对其了解甚少。如果说当今世界计算机芯片霸主 Intel 公司的 CPU，是采用京瓷公司的精密陶瓷 IC 表面封装技术的话，人们就会感受到京瓷的实力。其实京瓷涉及的领域包括电子、电信、办公设备、机械、陶瓷刀具、人造宝石等（见图 2－1）。有人开玩笑地说京瓷为什么利润率能位居全球第十五位，是因为京瓷能把土变成钱（见图 2－2、图 2－3）。

京瓷哲学是把“何为正确的做人准则”作为判断事物的基准，并将其渗透到一切行动中，是表现光明正大、认真努力的重要性的人生哲学和经营哲学。

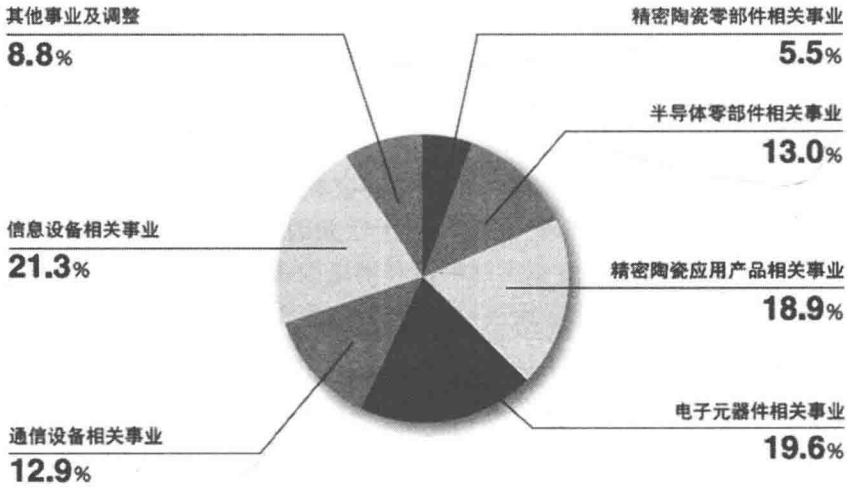


图 2－1　各事业营业额比率（截至 2014 年 3 月）

资料来源：京瓷中国官网

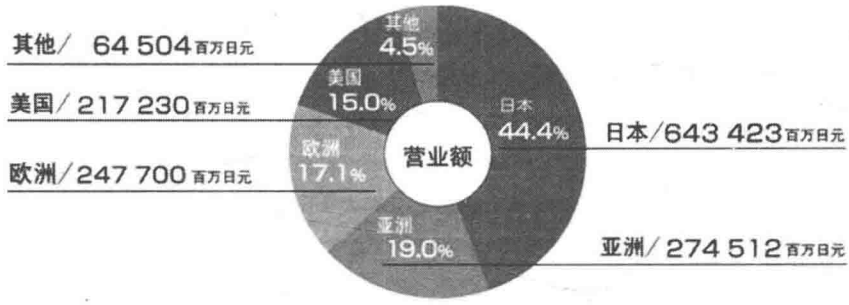


图 2－2　各地区营业额结构比率（截至 2014 年 3 月）

资料来源：京瓷中国官网

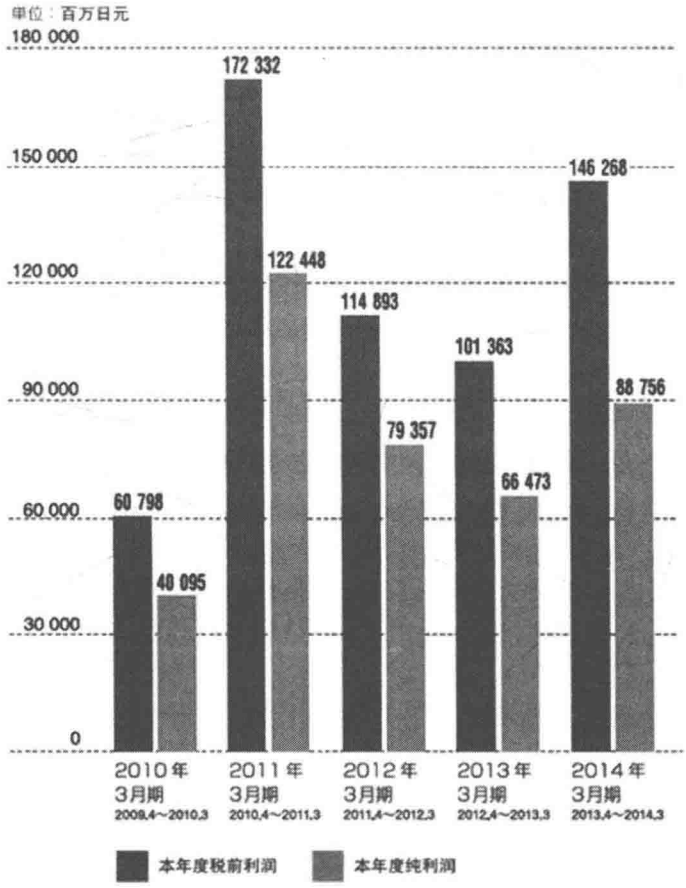


图 2-3 2009—2013 年度税前利润/纯利润变化

资料来源：京瓷中国官网

二、经营理念

追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展做出贡献。

以心为本的经营：京瓷创业初始，只是一个缺乏资金、信用、业绩的街道小工厂。可以依靠的只有自有技术和相互信任的伙伴。为了公司的发展，大家都竭尽全力，经营者也用毕生的努力回报大家的信赖，坚信工作伙伴绝不是为了私利私欲，所有员工都真心地庆幸自己能够在这个公司工作，人人都希望公司不断发展，这就是京瓷的经营。虽然常言人心易变，但同时也再没有比它更坚不可摧的东西。以这样牢固的心与心的连接为基础经营，这就是京瓷的基本理

念(见图 2-4)。

图 2-4 京瓷的社训和经营理念

资料来源:京瓷中国官网

稻盛和夫经营 12 条:

(1)明确事业的目标与意义:确立正大光明、符合天理大义的崇高目标。

(2)设定具体目标:始终与员工共享既定目标。

(3)胸中怀有强烈愿望:要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望。

(4)付出不逊于任何人的努力:一步步踏实工作,付出不懈努力。

(5)追求销售最大化和经费最小化:利润无须强求。量入为出,利润将会随之而来。

(6)定价为经营之本:制定价格是领导的职责。价格制定在顾客乐于接受、公司能够盈利的交汇点上。

(7)经营取决于坚强的一致:经营需要足以洞穿岩石般的坚强意志。

(8)燃起斗志:经营中需要不逊于任何格斗场上的坚强斗志。

(9)拿出勇气做事:不能有胆怯的举止。

(10)不断从事创造性的工作:日复一日,年复一年,始终坚持改革改良,在创意上下功夫。

(11)要以关怀坦诚之心待人:买卖是双向的。要使包括对方在内的所有人皆大欢喜。

(12)始终抱有乐观、向上的心态,抱有梦想与希望,以诚挚之心处世。

三、品牌宣言

"The New Value Frontier"(在最尖端领域不断创造新价值)是京瓷向社会发出的能够表现公司强烈意愿的宣言。京瓷将发挥集团的综合实力,用独有的技术和视点开辟和构筑时代与市场所需的价值形态。

四、品牌宪章

京瓷为了人类和社会的进步与发展,以独创性和高品质不断创造新价值。

为此追求事物的本质,力求提高品质,以自身的技术、视角开拓适应时代和

市场需求的价值。

五、发展大事年表

京瓷的发展历程见表 2-2。

表 2-2 京瓷的发展历程

1959 年 4 月	于 4 月 1 日在京都市中京区西之京原町 101 番地建立公司总部并设立工厂(注册资金 300 万日元、员工 28 名)。作为一家精密陶瓷的专业生产商——"京都陶瓷株式会社"开始创业
1968 年 3 月	作为优秀中小企业,荣获日本中小企业研究中心颁发的第一届中小企业研究中心奖(现为最优秀企业大奖)全国表彰奖
1968 年 8 月	在美国加利福尼亚州开设常驻办事处
1971 年 1 月	与 Feldmühle 公司在德国成立合资公司(现 Kyocera Fineceramics GmbH)
1971 年 10 月	在大阪证券交易所第 2 市场部及京都证券交易所上市
1972 年 9 月	股票在东京证券交易所第 2 市场部上市
1974 年 4 月	"电子线路用陶瓷积层技术开发"荣获日本第 16 届科学技术厅长官奖
1975 年 7 月	美国 Kyocera International Inc. 总公司及工厂搬迁至圣地亚哥
1976 年 2 月	在美国发行 ADR(美国信托证券)
1977 年 12 月	香港当地法人 Kyocera(Hong Kong) Ltd.(现 Kyocera Asia Pacific Pte. Ltd.)开始营业
1979 年 1 月	与 Feldmühle 公司在美国北卡罗来纳州合资成立 Kyocera Feldmuehle Inc.
1980 年 5 月	在纽约证券交易所上市,在美国第 2 次发行 ADR,第二电电企画(株)设立
1981 年 3 月	在日本设立京瓷办公设备株式会社
1982 年 10 月	10 月 1 日与 Cybernet 工业(株)等 4 家相关公司合并,新公司更名为"京瓷株式会社"
1983 年 4 月	京瓷办公设备株式会社和本公司国内营业部门合并,京瓷电子设备株式会社(后与现京瓷通信系统株式会社合并)开始起步
1984 年 6 月	和日本的 Ushio 电机株式会社、SECOM 株式会社、索尼株式会社、三菱商事株式会社等 24 家公司设立第二电电企画株式会社 (历经第二电电株式会社,成立 KDDI 株式会社)
1984 年 8 月	在日本千叶县佐仓市设立太阳能中心
1986 年 5 月	在德国成立 Kyocera Electronics Europe GmbH (现 Kyocera Mita Deutschland GmbH)

（续表）

1986 年 7 月	在东京用贺事业所（现京瓷办公信息系统・东京 R&D 中心）设立 LSI 设计中心
1987 年 1 月	在美国设立 Kyocera America Inc.及 Kyocera Electronics Inc.
1987 年 9 月	在墨西哥设立 Kyocera Mexicana S.A. de C.V.
1988 年 9 月	在德国设立 Kyocera Europe GmbH，作为欧洲地区的统辖公司
1990 年 3 月	在美国成立 Kyocera Industrial Ceramics Corp.
1991 年 4 月	将 Kyocera Feldmuehle Inc.转为全额出资的相关公司，并更名为 Kyocera Engineered Ceramics Inc.（现与 Kyocera Industrial Ceramics Corp.合并）
1992 年 9 月	在美国华盛顿州成立 Advanced Ceramics Technology Center
1994 年 1 月	京瓷和任天堂等 20 家公司共同出资，在日本成立株式会社京都 Purple sanga（紫火鸟）
1995 年 8 月	在中国成立东莞石龙京瓷光学有限公司（现东莞石龙京瓷有限公司）
1995 年 9 月	在日本成立京瓷通信系统株式会社
1995 年 11 月	稻盛和夫名誉会长与访日的国家主席江泽民（当时）会面
1995 年 12 月	在中国成立上海京瓷电子有限公司
1996 年 9 月	在日本成立京瓷太阳能株式会社
1998 年 8 月	在京都市伏见区建成了环保型的京瓷总公司新大厦，该大厦引进了太阳能发电系统等各种节能设备，总公司搬迁于此
1999 年 8 月	在美国亚利桑那州成立 Kyocera Solar Inc.
2000 年 2 月	在美国加利福尼亚州设立 Kyocera Wireless Corp.（现为 Kyocera Communications Inc.）
2000 年 10 月	第二电电株式会社、KDD 株式会社、日本移动通信株式会社合并，株式会社 DDI（现 KDDI 株式会社）开始起步
2001 年 2 月	稻盛和夫名誉会长与李鹏委员长（当时）在北京会面
2002 年 8 月	将东芝化成株式会社更名为京瓷化学株式会社
2003 年 1 月	在中国成立京瓷（天津）商贸有限公司[现京瓷（中国）商贸有限公司]
2003 年 5 月	在中国成立京瓷（天津）太阳能有限公司
2004 年 1 月	在美国成立 Kyocera Electronic Devices LLC
2004 年 9 月	成立日本医疗器材株式会社（现京瓷医疗株式会社）

（续表）

2004 年 10 月	在日本成立京瓷丸善系统集成株式会社 在捷克成立 Kyocera Solar Europe s.r.o.
2005 年 4 月	将京瓷的国内太阳能销售事业纳入株式会社京瓷太阳能 Kyocera Solar Europe s.r.o.启动捷克工厂
2005 年 8 月	收购日本 IBM 株式会社野洲事业所的土地、建筑物及其他资产
2006 年 1 月	在韩国成立京瓷韩国株式会社
2006 年 4 月	在日本成立 KCCS 经营管理咨询股份有限公司
2006 年 8 月	在中国成立上海京瓷商贸有限公司
2006 年 10 月	赫兹株式会社更名为京瓷金石赫兹株式会社（现京瓷晶体元件美山株式会社）
2006 年 12 月	在中国成立京瓷企业管理咨询（上海）有限公司
2007 年 9 月	与 KDDI 株式会社、英特尔公司、东日本旅客铁道株式会社、株式会社大和证券集团本社、株式会社三菱东京 UFJ 银行共同向无线宽带企画株式会社（现为 UQ 电信株式会社）出资
2008 年 4 月	合并三洋的手机等业务 在美国加利福尼亚州设立 Kyocera Sanyo Telecom Inc. 在马来西亚设立 Kyocera Telecom Equipment（Malaysia）Sdn. Bhd.
2009 年 1 月	TA Triumph-Adler AG 加盟京瓷集团
2009 年 8 月	在印度成立 Kyocera Asia Pacific（India）Pvt. Ltd.
2010 年 3 月	在日本的滋贺野洲事业所（现为滋贺野洲工厂）内的太阳能电池工厂竣工
2012 年 11 月	京瓷打印设备正式签约神州数码

六、社会影响

京瓷公司 2001 年捐赠 100 万美元设立中国西部开发奖学金，2002 年投资 3 亿美元在中国广东省东莞市石龙镇建立生产工厂，在上海设立中国营运总部，标志着京瓷正式进军中国市场，中国的用户可以在各种品牌的竞争中得到质量更好、使用成本更低、服务更好的产品。

在截至 2011 年 3 月 31 日的财年中，京瓷全球销售额达 1.267 万亿日元（约合 150 亿美元），净收入 1 224 亿日元（约合 15.3 亿美元）。公司全球员工总数为 66 608 人。

京瓷已经把经营资源集中在“通信信息产业”“环境保护产业”和“生活文化

产业”三大市场上。向世界拓展的京瓷集团，是由以京瓷为核心的235个多样化的企业组成。各企业间正通过协调与合作，努力扩大商机。网络化使京瓷的综合实力得以发挥，集团的价值得到公认。

继美国和欧洲之后，倍受瞩目的第三大海外市场是中国。京瓷集团于1995年在上海设立了“上海京瓷电子有限公司”，作为电子和半导体零部件的生产基地；其后又陆续设立了光学、通信和信息设备等的生产基地，积极拓展在华业务。随着加入WTO，中国将不再仅局限于生产基地的概念，更向世界展现出了一个“世界市场”的形象。京瓷集团开创全球外资企业之先河，成立了负责统一销售包括在华生产以及进口的京瓷集团全线产品的“京瓷（天津）商贸有限公司”。至此，从生产、销售到服务，京瓷在华的完整业务体系已经形成。如今，京瓷正在同这一日渐强大的市场一道，为获得更大的发展而不懈努力。

第二节　稻盛和夫——以心为本

稻盛和夫为何在中国如此受欢迎呢？稻盛和夫给出的理由是，“儒教、道教乃至日本佛教对我的思想形成都有很大影响，我的思想和哲学对中国人具有极高的亲和力”。同时，正如北京大学国际MBA学院院长杨壮所言，“中国商业界正在谋求消除美国式合理商业理念带来的弊端，正在寻找新的商业规范。稻盛和夫扎根于中国传统、从如何做人出发的稻盛经营哲学抓住了迷茫的中国人的心”。

稻盛和夫在书中写道：“我现在所搞的经营是‘以心为本’的经营。换句话说，我的经营就是围绕着怎样在企业内去建立一种牢固的相互信任的人与人之间的关系这样一个中心点进行的。”经营者只要以“爱”“诚”“和谐”之心为基础，用“关怀同情他人之心”与人进行心灵相交，就能打动他人之心，从而确立人与人之间无比坚固的信赖关系，相互信任的同仁共同干一番事业，无疑任何困难都是可以战胜的。

与其他企业家专注于经营管理实现个人最大价值不同，稻盛和夫不断根据自己成功的管理实践经验总结思想，并与他个人的信仰相联系，形成了稻盛哲学，用他的哲学智慧帮助更多企业家实现成功。13年前，稻盛和夫已经拥有巨大财富，但是他捐献了自己的所有股份，穿上袈裟，皈依佛门开始布道。

从“佛道”到“人道”再到“商道”，稻盛和夫总结出了人生至臻境界，同时也把握到企业领导者事业成功的准则。稻盛和夫的企业经营思想可以归纳为：企业家的人格修炼是决定企业成败得失的最关键因素。在经营KDDI公司的过程中，稻盛和夫一直贯彻着“以心为本”的经营哲学。稻盛和夫领导的京瓷公司

一直奉行的经营理念是："在追求全体员工物心两方面幸福的同时，为人类社会发展做出贡献。"

稻盛和夫始终认为：无论是在人生中还是在事业上，要产生最佳结果，对事物的思考方法和心态都起着决定性作用，事业和人生成功的秘诀在人心。"爱""诚"和"和谐"决定着一个人的心性。自己之喜悦的心性就是"爱"；为社会和他人着想就是"诚"；以不仅希望自己而且还希望周围的人都始终幸福生活之心，达到"和谐"状态。诚、爱、和谐 = 敬天爱人。稻盛和夫的成功经验表明，一位领导者只有不断增强自我修养，对身边的人和事充满爱心，才能"亲民"，止于至善，实现领导者乃至人生的最高境界。

一、工作是磨炼灵魂的道场

一定要把心灵打扫干净，把自己的思想变得纯洁。这不是为了别人，而是为了自己的人生和经营。"经营为什么需要哲学？人为什么活着？"这是企业经营中最基本的问题。企业家要在企业内部确立正确的"思维方式"，确立正确的哲学，并不懈努力与员工们共同拥有这种"思维方式"和哲学。这样的话，企业就一定能发展，一定能保持长期的繁荣。同时，稻盛和夫们还要努力提高自己的心性。稻盛和夫们的人生，就由稻盛和夫们的心灵来创造。

自 1959 年创立京瓷公司后，稻盛和夫几十年来一直是京瓷研发带头人。他发现，一旦发疯地投入工作之中，对某个目标有着强烈的渴望，就会在脑海里形成一个意象，身边的任何一个新发生，都会坚定地指向那个意向。这时，工作现场就会出现照亮前途的火炬，智慧之井就会洞开。用稻盛和夫的话说就是，"工作现场有神灵"。

稻盛和夫一次次遭遇这种工作现场的神灵，以至于他得出结论，解决问题的答案总是在现场。当一个人以不服输的高度热情投入产品研发之中，在对其进行全然的审视、倾听、专注当中，往往会听到"产品的私语"，找到解决问题的办法。稻盛的体悟，给了我们一个相当重要的启示：当对一个追求目标有着强烈的持续的渴望时，丢掉成见，苦苦思索体悟，事先能够清晰"看见"那个崭新的结果。相反，如果事先没有清晰的意象，就不会有崭新的成果出现。

二、阿米巴经营

发明"阿米巴经营"方式的过程，则更为有趣，其来源是中国文学名著《西游记》。稻盛和夫一向重视公司经营、生产与销售各个环节的现场，曾经说过"现场有神灵，答案永远在现场"。但苦于分身乏术。一次在阅读《西游记》的过程中，他被孙悟空拔一根汗毛可以变出千百个小猴子的情节深深吸引，不禁遐想，如果在公司管理过程中能够同时出现千千万万个自己，那么公司的效率就会大大提高。

2010年，日本其他三大“经营之圣”都已先后辞世，当规模庞大、几乎相当于半个国企的日航宣布破产后，首相鸠山由纪夫出面邀请稻盛和夫重出江湖，担任关系到社会稳定的日航的掌门人。阔别商海13年后，稻盛和夫再次出山。2010年2月1日，他正式出任日航新任董事长兼首席执行官，这一天恰好也是他78岁的生日。

在就任仪式上，他出言谨慎，称“也许稻盛和夫并不称职，但稻盛和夫将以稻盛和夫的方式尽最大努力来拯救日航的员工”，并提出两个要求，一是不收取分文报酬，坚持零薪酬；二是不带任何旧有经营团队进驻日航。言语间潜台词明显：这一次，包袱实在太重，即使是稻盛和夫，也不敢贸然称大，揽下责任。

在数次金融危机中，他坚持不开除包括钟点工在内的任何一名员工，因为“公司永远都是保障员工生活的地方”。在日常经营过程中，他提倡稳健经营，公司永远保留大量现金，以应付不时之需。最终，京都陶瓷与KDDI公司的每个岗位上，都像存在着另一个“稻盛和夫”，在努力为公司作出贡献。日航、京都陶瓷与KDDI的成功，也证明了稻盛和夫经营方法的成功。

三、人生方程式

人们一般认为，人与人之间的差别取决于个人能力的不同，比如智商、体能等，这些与生俱来的能力决定着人生和事业的成败。但事实并非如此。能力或许占了很大的比重，可所持的思维方式、哲学、思想，其实发挥着更重要的作用。稻盛和夫毕业于日本的地方大学，绝对不是才能出众的人。

为了鼓励自己奋发图强，稻盛和夫不相信只靠能力就能决定人生或经营的成败。不管能力是否出众，只要竭尽全力、一丝不苟地去生活，充满热忱地去生活，付出不亚于任何人的努力，就一定会收获好的结果。回首自己波澜壮阔的人生之路，对于这一点稻盛和夫已经深信不疑。

所以，从年轻时起，稻盛和夫就想出了一个关于人生和工作结果的方程式，即“人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力”。观察许多人的人生，有人幸福，有人痛苦；企业经营亦是如此，有人做得风生水起，有人却怎么也不见起色。如此大的差别究竟从何而来？稻盛和夫从年轻时就开始思考这个问题，结果想出了上述这个方程式。

四、企业家特殊的战斗力

当我们带着爱的激情特别强烈和持续时，就产生了对某一个事物全然的敏感。任何一个方面的刺激，有关的和无关的，都会通过全然的敏感，转化为通向所渴望目标的台阶，智慧之井最终将喷薄而出，创造性的工作将不断带来喜悦。这是被稻盛和夫证实和揭示出的道理，也是被史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、马云、江南春、李彦宏、李想、史玉柱等优秀的创业领军人物所证实了的“本真”。

谭小芳老师认为，人性都有偷懒的偏好，领军人物是否能够掌握一刻接一刻的完美标尺，是驾驭企业的关键所在。研发是这样，服务是这样，企业经营管理的总体运营也是这样。只有当事人最知道，利润指标能够说清的问题是有限的。而只有置身其中，反复体悟并推究事理，才可以知道实际上可以做得更好。

企业家为了做强做大，绝不恪守形式，甚至可以不要自尊，而必须拥有特殊的战斗力。与一般人想象的不同，这种特殊战斗力表现为一次次“回归零”的能力，表现为与自己和企业的每一个新发生接触的能力。不管先前何等成功，什么时候他不能回归零了，开始脱离倾注热情的专业了，也就到了他向下滑行的时候了。

五、以善恶，不以得失来做判断

释迦牟尼教诲稻盛和夫，“欲望”“愤怒”“愚痴”这三种本能，是人所有的烦恼中最难驾驭的，称之为“三毒”。如果对自己的思想放任不管，人心就会被这“三毒”占满。必须做出努力，哪怕在心中根植一点善念、一点善心。人是“思想”的主人，人格的创造者，自己环境和命运的设计者。在心里种下美丽的花草种子，精心照料，就可以结出丰硕的成果。反之，如果疏忽了照料，就会招致杂草丛生。因此，一定要把心灵打扫干净，把自己的思想变得纯洁。这不是为了别人，而是为了自己的人生和经营。

人既有善良之心，也有邪恶之心。所谓善良之心，就是把自己的事情搁在一旁，而祈愿周围人幸福的、充满着温情的利他之心。所谓邪恶之心，就是只要自己好就行的利己之心。所以尽量抑制只要自己好就行的这种利己的想法，而让善良的利他之心更多地占据稻盛和夫们的心灵。这就是做修行、修养，就是塑造人格。而且，这样做还可以帮助稻盛和夫们对事情作出正确的判断。

企业经营者在日常工作中需要对各种事情作出判断。此时如果放任自己，人就会不以善恶，而以得失来作出判断。考虑得失，属于本能，就是凭算计损益，自己赚还是不赚，由此作出判断。不仅如此，还有感情用事，以自己是否受到侮辱来作出判断，或者以无谓的虚荣心来作出判断。要以一颗善良之心作判断，必须经过严格的训练，否则就很难做到。

六、敬天爱人，自利利他

在商海中历经浮沉的稻盛和夫，即使在最忙碌的时刻，也没有忘记心灵的追求。他一直在潜心研究哲学与宗教，始终都在追问一个终极问题：“作为人，何谓正确？”“稻盛哲学”的根本就是——“敬天爱人，自利利他”，这不仅是他的人生哲学，也是他经营哲学的根本。

“敬天爱人”也是京都陶瓷公司的经营座右铭，来自 19 世纪日本“明治维新”的领袖西乡隆盛。西乡隆盛是中国哲学家王阳明的忠实信徒，所谓“敬天”，

即遵从事物自然的发展规律，不逆天而行；而“爱人”，便是由人的本性出发，自然为人。

而“自利利他”，即“自利则生，利他则久”，就是人须利己，但只有同时具备利他之心，才能真正幸福。自己获利的同时，也要造福他人。谭小芳老师了解到，无论京都陶瓷还是KDDI，都属于行业内利润率高，但绝不刻意抬高价格或是采取恶性竞争手段的公司，经商道德有口皆碑。

七、作为人，何为正确

在稻盛和夫的哲学中，有“作为人，何为正确？正确的事物要正确地贯彻”这个条目。企业经营中，往往会有不体面的事件或者丑闻发生。人员多了，其中难免会有思想错误的人，因一时冲动而使坏的人。为了不让这些人走向错误的道路，企业需要有规范，这就是哲学。在企业内确立这样的规范，成为人们的共识，就能防患于未然。

在中国，乳制品巨头三鹿集团因发生了三聚氰胺毒奶粉事件，导致资不抵债而破产。发生这样的事例，起因都是企业忽视了经营企业必须遵守的规范规则。企业舞弊丑闻之所以发生，都是因为企业没有明确确立自己的“哲学”，或者说这种“哲学”没有在企业里面渗透。

在多数企业里，没有经营者会向员工们提出“作为人，何为正确？”而稻盛和夫思考的所谓“哲学”却正是针对这个问题的解答。同时，这也是孩童时代父母老师所教导的做人的最朴实的原则，例如“要正直，不要骗人，不能撒谎”等。“这么起码的东西还需要在企业里讲吗？”或许有人感到惊奇。但是正因为不遵守上述理所当然的做人的原则，才产生了各种各样的企业丑闻。换句话说，没有将依据哲学的规范、规则和必须遵守的事项当作自己日常生活的指针、当作经营判断的基准。稻盛和夫认为，正因为缺乏这种朴实哲学的人成了大企业的领导者，才招致今天世界上许多大企业丑闻频发。

所幸的是，因为稻盛和夫有关企业经营的规范、规则和必须遵守的事项，仅仅从“作为人，何为正确？”这一句话中引申出来，并用它来说服员工。“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，虽然是极为简朴的判断基准，但正因为遵循由此得出的结论去做，京瓷从创立以来长达半个世纪，经营之舵从未偏离正确的方向。后来京瓷进军海外，这样的判断基准更成为全世界普遍适用的哲学，稻盛和夫认为这种哲学同样适用日航。

第三节　阿米巴模式

“阿米巴”(Amoeba)在拉丁语中是单个原生体的意思，属原生动物变形虫

科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。这种生物由于其极强的适应能力，在地球上存在了几十亿年，是地球上最古老、最具生命力和延续性的生物体。

在阿米巴经营方式下，企业组织也可以随着外部环境变化而不断“变形”，进而调整到最佳状态，即成为能适应市场变化的灵活组织。

京瓷公司经历了4次全球性的经济危机不仅屹立不倒，并且还得到了持续发展。在20世纪90年代末期，亚洲金融风暴过后，日本很多大公司都出现问题，原本名不见经传的京瓷公司成为东京证券交易所市值最高的公司。专家学者们纷纷开始研究京瓷公司，后来发现京瓷的经营方式与“阿米巴虫”的群体行为方式非常类似，于是为其取名“阿米巴经营”。

所谓的阿米巴经营就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制定各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。通过这样一种做法，让第一线的每一位员工都能成为主角，主动参与经营，进而实现“全员参与经营”。

此外，还开创性地构建了精细的部门独立核算管理机制，从而能够准确地掌握各阿米巴的经营内容。同时，坚持玻璃般透明的经营原则，让所有人都能清晰地了解每个部门的经营状况。另外，稻盛和夫认为阿米巴经营必须与经营哲学相统一，所以在制定每一项规则和框架的时候，做到与京瓷的企业哲学保持一致。

伴随着京瓷多元化、全球化程度的日益加深，阿米巴经营也逐渐发展成为按部门管理各领域业务、更为精细的经营会计制度。KDDI公司同样也确立了基于阿米巴经营模式的部门独立管理会计体系，在业务快速扩大的过程中，可以一目了然地掌握所有部门的经营状况。这有助于准确、迅速地做出经营判断，这也成为KDDI公司在瞬息万变的通信行业中取得飞速发展的动力。

稻盛和夫深信，只要能够正确理解阿米巴经营，领导身先士卒地认真加以实践，就定能大幅度地增强企业的体质。

阿米巴模式的经营理念主要体现在以下三个方面：

(1)确立各个与市场有直接联系的部门的核算制度。

公司经营的原理和原则是“追求销售额最大化和经费最小化”。为了在全公司实践这一原则，就要把组织划分成小的单元，采取能够及时应对市场变化的部门核算管理。

(2)培养具有经营意识的人才。

经营权下放之后，各个小单元的领导会树立起“自己也是一名经营者”的意识，进而萌生出作为经营者的责任感，尽可能地努力提升业绩。这样一来，大家

就会从作为员工的“被动”立场转变为作为领导的“主动”立场。这种立场的转变正是树立经营者意识的开端，于是这些领导中开始不断涌现出与稻盛和夫一同承担经营责任的经营伙伴。

(3)实现全员参与的经营。

如果每一个员工都能在各自的工作岗位为自己的阿米巴甚至为公司整体做出贡献，如果阿米巴领导及其成员自己制定目标并为实现这一目标而感到工作的意义，那么全体员工就能够在工作中找到乐趣和价值，并努力工作。阿米巴经营的目的是要激励全体员工为了公司的发展而齐心协力地参与经营，在工作中感受人生的意义和成功的喜悦，实现“全员参与的经营”。

总而言之，阿米巴经营最根本的目的是培养人才，培养与企业家理念一致的经营人才。

思考题

1. 简述阿米巴经营方式的基本内容。
2. 简述京瓷“以心为本”的经营理念。
3. “以心为本”与“以人为本”的联系与区别是什么？

第三章　金刚组:师匠精神的千年传承

第一节　背景介绍

一、企业简介

金刚组株式会社(Kongo Gumi Co., Ltd.)是一家总部位于日本大阪的建筑公司,日本高松建设株式会社的全资子公司,以经营寺庙神社建造、修缮为主业。金刚组株式会社的前身可追溯到公元578年日本飞鸟时代,1955年法人化(即所谓"旧"金刚组株式会社),一直由日本金刚家族控制运营,号称"世界最古老的家族企业"。

2005年,久陷经营困局的"旧"金刚组株式会社不得不接受日本高松建设的重组支援;同年11月"新"金刚组株式会社成立,接纳了金刚组大部分的业务。2006年1月,"旧"金刚组株式会社更名为K.G.建设株式会社,6月宣告解散。从公元578年到2005年,存续达1 428年的金刚组家族企业淡出了历史舞台。改组前后的金刚组株式会社在企业文化上一脉相承。"新"金刚组不仅延续了金刚组的主体事业,同样也承继了其精湛的技艺,沉浸了佛教伦理思想的经营哲学和"师匠"(日文:匠,takumi)精神。

二、历史沿袭

1. 创立时期

金刚组于公元578年由百济匠人柳重光创立。在柳重光来到日本之前,日本正处在两大氏族混战中,主要的争端在于是否接受佛教的传入。当时百济的圣明王派使节向日本国赠送了一尊佛祖释迦牟尼的金铜像和若干卷经论。当时天皇正为确立正统信仰而犹豫不决,以苏我马子、圣德太子为代表的苏我氏试图让日本接纳佛教作为宗教信仰。但崇尚日本古老宗教的强大的物部氏则强烈反对佛教的传入。苏我和物部两大氏族之间为此发动战争。战争初期,物部氏的实力较强。圣德太子见战况不利,便命人雕刻了佛教四天王之像,并向四天王像祈祷,许下"若得胜,便修建佛塔、弘扬佛法"的宏愿。最终,苏我氏赢得了最后的胜利,而日本的豪族物部氏就此没落。

公元578年，圣德太子认为战胜物部派是因佛祖的保佑而获得的，为了遵守与物部氏作战时许下的誓愿，决定建立“四天王寺”来弘扬佛法。但是，当时日本国内没有匠人拥有建造佛寺的技术，所以圣德太子向百济请求选派工匠。百济在当时的佛教信徒中募集了四名能工巧匠派往日本，柳重光就是其中之一。在完成“四天王寺”的建造后，应圣德太子的旨意，柳重光决定留在日本，负责维护和修葺“四天王寺”，并且改自己的姓名为“金刚重光”，并逐渐形成了由金刚家族领导的工匠组织——金刚组。修建“四天王寺”可以视为金刚组营造与维修佛教寺院的开始。

公元607年，在圣德太子的支持下，金刚组又开始营造法隆寺，此寺达到了日本古代木结构建筑的最高峰。今天，法隆寺与四天王寺是代表日本古代建筑的两大历史遗产，它们的构筑施工方法至今还一脉相传地保存在金刚组《施工方法汇编》里。在此之后，金刚组一直奉命维护四天王寺和法隆寺，并参与修建其他的寺庙建筑。其主要的业务来自宫廷和寺庙，为圣德太子为首的宫廷贵族所支持。金刚组依靠卓越的技艺和宫廷支持，逐渐积累起发展的实力。

2. 发展时期

在随后的几百年里，日本发生了很大的变化，在动荡不安的日本战国时代，金刚家族依靠统治者不可或缺的建筑技术延续了家族技艺的传承并发展壮大。1576年(天正4年)，由于被卷入石山寺的战争中，四天王寺在战乱中受到了大火的焚毁，金刚组受命对四天王寺进行修缮。凭借着卓越的技艺，金刚组恢复了四天王寺的原貌。

1583年，丰臣秀吉调集数十万劳工，希望花费3年时间将大阪城修建成地势险要的军事要塞。通过对施工匠人的仔细挑选后，金刚家族成为这个浩大工程的实际组织者。他们运用祖先流传下来的建筑工艺再加上自己的创新，完成了这座宏伟壮观的城堡。1597年丰臣秀吉任命金刚家族为总建筑师，负责在四天王寺的支院“爱染堂”修建多宝塔。多宝塔是目前为止大阪市内最古老的木建宝塔，被指定为国家重点文化遗产。这些伟大的杰作使得金刚组受到了统治者的信赖，巩固了金刚家族在统治阶级中的地位，并使得金刚组脱离了寺庙御用工匠的传统形式，走上了组织的发展壮大之路。

在江户时期，金刚组凭借统治阶级的支持得到了充分的发展，仍然是负责为统治者建造寺庙及园林。当时建造的许多建筑被保存至今，成为重要的文化遗产。

3. 动荡时期

在经历了日本战国时期后的家族延续过程中，金刚组经历了几次较为严重的危机，危机岁月在金刚组的发展历程中是十分重要的过渡时期。

在江户时期，金刚家族被视为是四天王寺的御用工匠，每年定期享受来自政府和寺庙的俸禄。然而这种关系在进入明治时期后被打破了。1868年，明治维新开始后，金刚家族因明治天皇的“灭佛毁寺”运动而受到了巨大的冲击，并因“明治破佛”事件而被迫转行作商业建筑。此时的金刚家族不仅失去了政府补助，佛寺营造与维修的主业也被迫停顿。为了度过这次因政治变化而带来的经营危机，金刚家族果断向新的领域进军，开始从事商业建筑的修造与维修。由于新的领域仍属建筑行业，这一次转型并没有给金刚家族带来大的挑战，高超的建筑工艺让他们很快在这一领域获得成功。随着反佛运动逐渐销声匿迹，金刚家族又回到他们熟悉的佛寺建造与维修行业。

1939年第二次世界大战爆发。二次大战给金刚家族带来了更大的挑战，日本国内的建筑业基本都停顿下来。在这一时期，许多建筑企业被整合或倒闭。为了避免组织解散，金刚家族不得不与政府合作，通过制造军用木箱和棺材熬过了这一次大危机。

4. 重塑时期

1955年是日本经济从复兴走向高速增长的分界线。金刚家族抓住了日本经济起飞的机会，于1955年正式建立了株式会社“金刚组”（“旧”金刚组株式会社），金刚利隆作为家族第39代传人担任株式会社总裁一职。金刚利隆为抓住日本经济高速发展的机会来拓展企业的经营规模，由单一的寺庙建筑业务扩充为综合建筑业务。金刚组将日本独特的建筑美学与水泥建筑工艺融为一体，创建了独自的建筑工艺，给传承一千四百多年的传统技术注入了新的活力，金刚组也由此而不断地成长壮大，并在全国开设了多家分支机构。20世纪80年代，金刚组看到房地产业发展红火，没能抵住诱惑，购买了大量土地。但随着日本经济泡沫破灭，房地产遭遇重创，金刚组资产严重缩水，债务缠身。2006年1月，大阪知名建筑企业高松建设从第40代首领金刚正和的手中将公司买下，并完成重建。新公司结束了家族经营，但保留了商号、组织结构和经营模式。

第二节　千年传承师匠精神

一、金刚组的师匠精神

金刚组作为世界上最古老的长寿企业一直延续至2005年，当然是多方面因素共同作用的结果。毫无疑问，稳定的业务来源是一个有利的因素。金刚组从建立初始，就一直与当权者密切相关，甚至被认为是朝廷的“御用工匠”。然而也正是这种对当权者的依附关系，为金刚组的发展提供了稳定的业务来源和财务支持。早在创业时期，金刚组的建立便是在圣德太子的支持下完成的。金

刚组的发迹主要依靠的是为统治阶级的信仰服务，主要业务是佛教寺庙建筑。宗教信仰为金刚组提供了稳定的业务源，政府为金刚组提供了稳定的财务支持，这是金刚组发展的重要条件之一。自从建立四天王寺，金刚组与四天王寺等多个寺庙一直保持有业务关系。在江户时代，以四天王寺为主的寺庙向金刚组支付薪酬，金刚家族甚至被看成是这些寺庙的雇佣工匠。

然而在这一千四百多年中，金刚组面对的经营环境变换之巨大，很难从战略或竞争的角度来评测。金刚组的长寿，必然指向企业信条及工匠技艺；简单来说，这是一种渗透了佛教教义的执念、追求制造之精益求精的“师匠精神”(Spirit of Takumi)。金刚组将建筑工艺的提高与改良作为其生存发展的核心。在这一千四百多年中，金刚组不断吸收中国、西方的新建筑手法，结合先进技术，将其与家族传统工艺相结合。对顾客价值、技艺精益求精、孜孜不倦的追求，是支撑金刚组乃至整个日本制造业傲立于世界的重要原因。

金刚组的师匠精神，内化为其信守“诚、义”的组织文化与经营哲学，表现为高超的建造技艺和建筑质量。这两者相辅相成。金刚组前总裁、40代家主金刚正和曾经提到了企业长寿的两个原则。其中一个原则是“在心与技艺之间寻求平衡”，它强调了企业内工程与工艺的重要性。另一个延续千年的原则可以用一句俗语来表述：“不要让你的门开得太大。”意思是要与时俱进适当更新知识但是不能将业务过分多样化。金刚正和总结了金刚组延续千年的重要原因：“(金刚组)能生存这么久的重要原因是我们能够坚持最基本的业务，无论是经济繁荣还是衰退，专注于自己的核心业务永远是生存之道。金刚组注重本行的基本业务和道德，坚持做好每一件事情的认真态度是他们的经营之本。而且，金刚组长达1 428年的企业文化，已经让这一优良传统贯彻到了每一名金刚组员工的信念里。”

二、具有佛教色彩的组织文化与经营哲学

1. 源于佛教教义思想的组织文化与经营哲学

金刚组与佛教有着非常深厚的渊源。佛教在公元前6世纪起源于印度，后在中国和朝鲜半岛广泛传播。金刚家族在公元578年应诏来到日本，从事着各种政府支持的项目长达一千四百多年。企业负责建设日本的佛教寺庙、神道社和城堡，并负责维护这些建筑。

金刚组的组织文化根植于金刚家族的信仰中。金刚家族的家祖柳重光来自百济，是一名信仰佛教的工匠。所以在某种程度上，金刚组的企业文化来源于佛教的教义思想。在金刚组的历史沿袭中，我们也可以看到金刚组的起源与佛教在日本的发展紧密相连。在由百济传入日本的初期，佛教被视为日本的外来宗教。在经历了一场长达48年的战争后，佛教才正式落地日本。这也为金

刚家族的家祖柳重光来到日本提供了必要的条件。柳重光来到日本后建立了日本的首座佛教寺庙——“四天王寺”，一方面标志着佛教在日本的兴起，另一方面也为金刚组的发展奠定了根基。金刚家族一直在圣德太子的授意下负责维修管理四天王寺。在随后的发展历程中，金刚组一直以佛教寺庙的修建及维护作为其业务的核心，为佛教在日本的传播做出了重要贡献。

在早期的日本，商业的经营哲学大多来源于宗教。早在飞鸟时代，金刚组建立之初，金刚家族的家主便要求家族内的工匠要信仰佛教，研习佛教的文化，以保证自己建造寺庙的技艺能够符合佛教的理念。至今的家训中仍要求后世继承人在经营家业时要以佛家、儒家、神道思想为基础，信奉佛教和神道教，每年举行祭拜活动。金刚家族的宗教信仰为金刚组的经营奠定了理念基础。历代家主在管理金刚组时，都会沿袭上一代的理念，并从宗教思想中汲取精华加以补充。以寿命最长的宗教组织的理论作为组织经营发展的理念，这也是金刚组长寿的重要基础之一。

2. 信守诚信的家训社训

家训家宪的出现可以溯源至江户时代。早期家族企业的家主设置家族理念的目的是维护家族和传承家业。早期日本家族的家训家宪融合了家主的经验、社会的主流价值观、家族的信仰以及商业理念等，尤其以当时的宗教观念为主。例如，源于中国的儒教观念，在日本得到了广泛的传播。儒教中提倡的“和合”观念，是很多日本家族维系家族及企业内和谐氛围的依照。许多的家训家宪，不仅来源于家主们经营家业的经验积累，还来源于传统的宗教理念。金刚组的早期家训便是如此。如在飞鸟时代，金刚重光要求族人信仰佛教，在行为规范上遵守佛教的礼法；至今的家训中仍要求后世继承人在经营家业时要以佛家、儒家、神道思想为基础，信奉佛教和神道教，每年举行祭拜活动。除此之外，金刚组的历代家主也不断在实践中总结经验，在继承先前家训的基础上丰富家训家宪，以保证家族及家族企业的顺利延续。

优秀的家训或社训对企业的发展有着积极的影响。家族的家训家宪在企业的成长中发挥着伦理自律的作用，是企业得以长寿的秘诀之一。这些家训不仅对家庭成员的日常社会生活给予伦理道德约束，更严格规范商业经营活动。这些家训中诸多内容皆涉及勤勉好学、节约为本等观念，成为日后被普遍推广的经营理念的雏形。金刚组的第 32 代家主金刚与八郎曾立下“勤勉，戒醉，慎行，为人”的家训，用以规范家族及从业人员的经营行为，不仅对当时的企业发展做出了卓越贡献，更在困境面前，提醒企业勿忘经营本业的重要性，在家业陷入困境时，为经营者指明了发展的方向。家训、社训所承载的伦理自律的意义并非仅局限于个体成员的道德行为，而已渗透至整体企业的伦理规范层面，直

接影响到企业的经营与管理。从家训到社训，作为企业内部的自律方式之一，从伦理道德方面规范了企业的经营行为，并伴随着企业的成长而不断充实与完善，充分发挥着伦理自律的作用，保证了企业的传承与发展。

三、高超的建造技艺和建筑质量

高超的建造技艺是金刚组的立命之本，在金刚组发展的各个阶段都处于核心的位置。金刚组自创立之初就有着高超的建筑技艺。金刚组的家主金刚重光来自百济，最初是一位寺庙的建造工匠，有着丰富的寺庙建造经验。在金刚重光东渡日本后，不但建立了金刚家族，同时也将寺庙的建造技艺带到了日本，并将这种技艺用于日本的寺庙建筑。在金刚组的创生时期，金刚组凭借着金刚重光传承下来的技艺先后建造了四天王寺和法隆寺。其建造的法隆寺达到了日本古代木造建筑技术的最高峰。时至今日，法隆寺与四天王寺的建筑技艺仍是首屈一指。金刚组被称为日本的地基，它以独特的工艺建造并维护着日本古老的宗庙。公司有近百名传承古老技艺的工匠，专门从事寺庙及神社的建筑。在这里，每一道工序，每一幢建筑，都凝聚着木匠师傅们长期探索出来的经验和智慧。最能体现金刚组工匠们智慧的是木材的衔接技法——榫卯。榫卯技术是通过将不同木材进行直接对接而实现木材间衔接的工艺，整个过程不需要一根钉子或一个螺栓。采取这种衔接方法做成的梁木，能最大限度地承受灾害的冲击，使建筑物历经数百年风雨而安然无恙。这样精湛的技艺来源于金刚家族早期的建筑工艺。早在金刚家族建造四天王寺时，就凭借着纯熟的技艺获得了统治者们的肯定。金刚家族早期的创业者们将构筑施工的方法编著在《施工方法汇编》内，供后世的继承者们学习。金刚组工匠们的传统精湛技艺在漫长的历史中得到了传承和发展，并贯穿了整个组织的发展过程。这种他人无法轻易模仿的经验和技术的累积，成为组织的核心技艺，也是这家企业长寿的秘诀之一。

历代工匠们用自己的智慧和勤劳凝结成了金刚组赖以存在的根基——高超的社寺建筑技艺。经历千年的积累而诞生的技法，以及无法轻易模仿的经验的累积，就是金刚组长寿的最大秘诀。金刚家族还将建筑工艺的提高与改良作为其生存发展的核心。在一千四百多年中，金刚组不断吸收来自世界各地的新建筑手法，将其与家族传统工艺相结合。曾参与法隆寺修复的一位工匠如此表述："等到两三百年以后把这些建筑物拆开的时候，人家负责拆房子的木匠会想起我们这些匠人来。他们会感叹说，瞧这活儿，干得真棒！"对技艺精益求精的追求，是支撑金刚组傲立于世界的重要原因。

除拥有精湛建造技艺外，金刚组对建造物的质量也有很高的追求。金刚组40代家主金刚正和曾说过："只要我们的事业在继续，我认为工作的质量永远是

最重要的。顾客知道他们想要什么，如果我们的质量下降，我们将和普通公司一样，我们将无法突出自己。正是因为我们历史悠久，人们才认为我们可靠。我们所建造的庙宇历经千年仍然屹立不倒，就是我们质量的最好证明。”

金刚组对每一次建造任务都有着严格的流程设计和详尽的施工计划。在建造过程中，金刚组的工匠会充分考虑顾客的实际需求，对在施工流程中的每一步，都力求细致，使得建筑的整体质量得以保证。

第三节　改组后的金刚组：变与不变

2006 年，金刚组结束了家族式经营，改组后的金刚组株式会社由高松建设 100%控股，金刚家族完全失去了对企业的控制权。但新公司将延续了一千四百多年的组织结构与经营模式一定程度地保留了下来。金刚组的祖传家业是做“造寺工匠”们的总管，上层有总部和堂主，内部分成多个造寺工匠小组，约 5～8 人为一组。“堂主”相当于总裁一职，总部则会承接佛寺和神社的建造和修复工程，经过评估各造寺工匠小组能力后分派工作。金刚组内的各小组会保持各自的独立性，相互竞争，同时又会集中改良固有技术，共同支撑金刚组。各个工匠小组通过相互切磋磨砺来谋求技术的提高。这种引入内部竞争机制，独立但不分散的经营模式，是金刚组保持企业活力的重要力量。

在日本传统建筑界，建筑工匠基本上不会从属于建筑公司。金刚组是唯一拥有 8 个建筑小组、120 名建筑工匠的公司。虽然没有签订专属契约，但是相互的信赖关系保持了这种专属关系。通常情况下，按照工事的内容，由建筑公司召集建筑工匠，金刚组会按照客户的需求和工事的特点而细分工作，再根据各小组的特点及能力，指派相应工作。工作结束之后，建筑小组便就地解散。

只是，如果因为专属关系而引发过度的依赖和骄纵，那么就容易导致资源的浪费、成本抬高和效率低下。面对这种风险，金刚组在漫长的历史中，培养了与建筑工匠之间既信任又紧张的特殊关系。这便成为其组织结构最独特的地方。提到“紧张关系”如何建立，金刚组公司社长小川完二介绍说：“公司每个月都会举行‘名义人’会议。”所谓“名义人”，就是有资格使用“金刚组”名义的各建筑工匠小组的代表。来自共计 11 个小组的名义人将聚集在公司总部，围绕现阶段的工程进度、业界情况、成本消耗，以及各小组的内部状况、市场行情、报价等相互间进行严格的商议。诸如“这样的价格没法接活儿，如果要保证品质，就无法削减成本”等，在相互间的磋商议论中，各建筑工匠小组之间的竞争关系因此培养，紧张感也就由此而生。

同时，“名义人”会议的内容、请款将会对全公司员工进行公开。通过诸如

“这个小组人手不足，需要其他小组的支援”等内容的发布，实现各组之间既竞争又相互支援的关系，但这种相互提携并不是各小组私下可以决定的，而是通过公司总部的运筹决策而实现的。各有分工，却不散乱，统筹合作，却又相互竞争。以此，金刚组独特的组织模式得以铸成，而正是这种独特的体制才在千年之中使得企业依旧保持活力，并赢得了顾客的信赖。

思考题

1. 金刚组为什么在现代出现了危机，又是如何克服的？
2. 金刚组技艺的传承与革新对其企业延续有怎样的影响？
3. 对比金刚组，我国企业在传统文化传承方面有哪些不足之处？

第二篇

日本企业的公司战略

公司战略[Corporate Strategy]

公司战略是指通过选取和管理不同市场上的不同业务来赢得竞争优势的行动。公司战略主要关注两个问题：一是公司应该在哪些产品市场和业务领导上进行竞争；二是公司总部如何管理这些业务。多元化、合并与收购、战略联盟、国际化等都是重要的公司战略。

多元化战略[Diversification Strategy]

多元化战略又称多角化战略，是指企业同时经营两种以上基本经济用途不同的产品或服务的一种发展战略。多元化战略是相对企业专业化经营而言的，其内容包括：产品的多元化、市场的多元化、投资区域的多元化和资本的多元化。

合并与收购[Mergers and Acquisitions]

合并与收购简称为并购，是公司获得市场扩张和公司成长的有效手段。合并是指两家公司同意在相对平等的基础上对两者的经营进行整合。收购是指一家公司购买另一家公司的全部或部分股权，并将被收购公司的业务纳入其战略组合中。完成收购之后，被收购公司完全由收购公司管理。

战略联盟[Strategic Alliance]

战略联盟就是两个或两个以上的企业或跨国公司为了达到共同的战略目标而采取的相互合作、共担风险、共享利益的联合行动。有的观点认为战略联盟为巨型跨国公司采用，但这决不仅限于跨国公司，作为一种企业经营战略，它同样适用于小规模经营的企业。当然，由于产品的特点、行业的性质、竞争的程度、企业的目标和自身优势等因素的差异，企业间采取的战略联盟形式自然也呈现出多样性。如联合技术开发、合作生产与后勤供应、分销协议、合资经营等。普辛克(V.Pucik)教授认为公司建立战略联盟主要应强调如何利用技术变化带来好处，以及如何对世界市场上不断加深的竞争性作出反应。他将战略联盟分为五种：因技术变动而建立的联盟，比如交叉授予许可证；合作生产和OEM协议；联合销售或联合分销；共同开发产品项目；建立合资项目。

国际化战略[Internationalization Strategy]

国际化战略是指公司在本国市场以外的地区销售产品或服务的战略。在有些情况下，实施国际化战略的公司在地理区域上会更加多元化，因为它们需要在本国以外的许多国家和地区进行竞争。国际化战略可以为公司带来三种主要收益：扩大市场规模、规模经济和学习氛围、地域优势。公司层的国际化战略根据全球整合的需求和本土反应的需求两个维度划分为多国化战略、跨国化战略和全球化战略三种类型。多国化战略（Multi-domestic Strategy）是指公司将战略和经营的决策权分配给各国或地区的战略业务单元，从而使各业务单元有机会为当地市场提供更加本土化的产品。跨国化战略（Transnational Strategy）是指公司寻求同时实现高效的全球化和敏捷的本土反应，实施这一战略的公司对全球整合和本土反应的需求都很高。全球化战略（Global Strategy）是指由公司总部决定每一个国家或地区的业务单元的战略。该战略意味着全球整合的需求比较高，而本土反应的需求比较低。

第四章　索尼：多元化战略

第一节　索尼公司简介

一、索尼概况

索尼（ソニー株式会社，Sony Corporation），原名“东京通信工业株式会社”，于1946年9月由拥有技术专长的井深大和擅长公关营销的盛田昭夫共同创立。为了走向国际，盛田昭夫和井深大决定结合拉丁文“Sonus”（声音）和英文“Sunney”（可爱的孩子），以“Sony”这个日式的英文名作为公司全名，1958年1月公司正式更名SONY。

索尼是一家享誉全球的大型跨国企业集团，是世界视听、电子游戏、通信产品和信息技术等领域的先导者，是世界最早便携式数码产品的开拓者，也是世界最大的电子产品制造商之一、世界电子游戏业三大巨头之一、美国好莱坞六大电影公司之一，其业务还涉及金融和地产等领域。2014年，索尼在世界500强中的排名为93，其员工规模也由创立之初的20多人发展到146 300人。

索尼是一家具有高度责任感的全球化企业，立志用优秀的产品和服务带给人们高质量的生活品质和梦想。现在，索尼的子公司遍布全球140多个国家和地区，大约70%的业务都是来自日本之外的其他地区，数以亿计的用户遍布全球。

二、索尼发展大事年表

索尼发展历程见表4-1。

表4-1　索尼发展历程

1945年10月	井深大在东京日本桥成立东京通信研究所，初期员工7人
1946年5月	盛田昭夫加入，公司改组为东京通信工业公司，资本额19万日元
1955年8月	东京证券交易所挂牌上市
1958年1月	因应国际化脚步，公司名称更名为索尼

（续表）

1959 年	大贺典雄正式加入索尼
1960 年 2 月	成立美国分公司
1960 年 12 月	成立瑞士分公司
1960 年	出井伸之加入索尼
1961 年 6 月	在美国发行 ADR
1962 年 12 月	成立香港分公司
1968 年 3 月	与美国哥伦比亚广播公司 CBS 合资成立 CBS/Sony 音乐公司
1968 年 5 月	成立英国分公司
1970 年 6 月	成立德国分公司
1970 年 9 月	纽约证券交易所挂牌上市
1973 年 2 月	成立法国分公司
1979 年 8 月	与美国保诚人寿保险公司合资各 50%成立 Sony Prudential Life Insurance Co. Ltd
1986 年 11 月	于德国成立 Sony Euro 欧洲区总部
1988 年 1 月	并购美国 CBS 唱片部门，CBS / SONY 更名为 Sony Music
1988 年 1 月	发布与任天堂合作，共同开发 SFC|超级任天堂用 CD 主机
1989 年 11 月	并购美国哥伦比亚三星制片电影公司，进军好莱坞市场
1991 年 4 月	Sony Prudential Life Insurance 成 100%控股，更名 Sony Life Insurance（生命保险）
1993 年 11 月	成立 SCE -索尼电脑娱乐进军家庭娱乐游戏市场
1995 年 4 月	发布由大贺典雄指定出井伸之接任社长
1995 年 11 月	成立 SCN -索尼通信网络进军因特网内容服务市场
1996 年 10 月	成立中国分公司
1997 年 3 月	霍华德·斯金格加入 Sony
2000 年 4 月	发布财报，集团品牌价值超过 1 000 亿美元，创立以来达到最高峰
2000 年 6 月	出井伸之接任董事长兼执行长 CEO、安藤国威接任社长
2001 年 4 月	成立 Sony Bank
2001 年 4 月	成立 Sony EMCS Corporation（Engineering，Manufacturing and Customer Service）

（续表）

2001 年 10 月	与瑞典爱立信合资各 50%，成立索尼爱立信移动通信公司
2002 年 10 月	并购爱华，使之成为旗下品牌之一
2003 年 4 月	财报发布季损 10 亿美元巨额亏损，引发 Sony Shock（索尼震撼），股价 2 天重挫 25%，日本股市受到波及
2003 年 12 月	发布“Transformation 60”（TR60、转型 60）改革计划
2004 年 4 月	成立 Sony Financial Holdings 金融控股公司，整合银行、保险、人寿，三大金融业务
2004 年 4 月	与韩国三星电子共同合资成立 S-LCD Corporation
2004 年 8 月	Sony Music（索尼唱片）与全球第 5 大唱片公司 BMG Music（博德曼唱片）合并，成立索尼博德曼
2004 年 12 月	索尼影视娱乐并购米高梅电影公司，跃身全球第一大电影公司
2004 年 12 月	发布与韩国三星电子达成授权技术共同分享协议
2005 年 3 月	发布经营权重大变革，创立 59 年以来，首位外籍霍华德·斯金格接任董事长兼执行长 CEO、中钵良治接任社长
2005 年 4 月	发布以 3 亿 500 万美元，赞助 FIFA 国际足球联盟
2005 年 6 月	霍华德·斯金格正式接任董事长兼执行长 CEO
2005 年 9 月	发布代号“日本计划”（Project Nippon）的改革计划
2006 年 1 月	在美国拉斯维加斯的消费性电子展（CES）上发布以发展四大娱乐领域业务为重点的（Entertaining the Future）计划
2011 年 8 月	和爱立信合资的索尼爱立信正式解体并由索尼收购全部股份
2012 年 4 月 1 日	平井一夫正式担任索尼代表公司执行官，CEO 兼总裁，霍华德·斯金格担任索尼公司董事长，代表公司执行官，董事会成员
2014 年 2 月	索尼宣布计划向日本投资基金 JIP 出售 VAIO PC（个人电脑）业务，同时宣布裁员 5 000 人

三、索尼历任管理者

井深大和盛田昭夫是索尼公司的创始人，他们在二战时期冲出重围，创立了东京通信工业株式会社，即现在的索尼公司。公司成立之初，井深大在《成立宣言》中提出“要充分发挥勤勉认真的技术人员的技能，建立一个自由豁达、轻松愉快的理想工厂”。在他们的带领下，索尼公司推出了特丽珑（Trinitron）显像管技术、第一部晶体管收音机、Walkman 等。在盛田昭夫的主导下，索尼并

购了 CBS(Columbia Broadcasting System,哥伦比亚广播公司)的电影与音乐部门。

岩间和夫,号称"CCD 小子",推动了 CCD(电荷耦合元件)的研究,让人们不再对摄影机昂贵的价格生畏。

大贺典雄,号称"CD 之父",带领公司向数字时代迈进,并购了哥伦比亚电影公司,研发了火爆的 PS 游戏机。大贺典雄与井深大、盛田昭夫被称为索尼公司的"三驾马车",为索尼的经营事业做出了不可磨灭的贡献。

出井伸之,执掌索尼十年,是索尼大刀阔斧"二次创业"的十年。他的决策失误一定程度上导致了索尼这个技术霸主的没落。出井伸之没能及时解决"三大课题"的危机,即资产负债严重失衡、在 DVD 格式之争中浪费了大量的时间、索尼美国公司管理不力,最终使公司的财务状况陷入危机,出现了有史以来的第一次严重赤字。

霍华德·斯金格,索尼公司首位来自西方的 CEO。1997 年,霍华德·斯金格主导改革,逐渐获利,并于 2004 年 11 月并购了历史悠久的米高梅电影公司。"叛逆者"霍华德,敢于打破传统,突破创新。索尼在 2004 年底成为全球市场份额最高的电影公司,仅美国国内票房收入就高达 13 亿美元。但是一个企业,想要多栖发展,面临的困难也是重重的,所谓术业有专攻,这样大的跨领域发展,容易引发很多的问题。在历经连续 4 年的亏损,股价跌幅超过 50%之后,霍华德被平井一夫取代。

索尼历任管理者如表 4-2 所示。

表 4-2 索尼历任管理者

时间(年)	管理者	贡献
1946	井深大	• "Trinitron"独自彩色显像管 • 与 JVC、松下共同发表了 U-Matic 磁带录影系统
1946	盛田昭夫	• 日本第一部晶体管收音机"TR-55" • 并购哥伦比亚广播公司 • Walkman 收录机(随身听)
1976—1995	岩间和夫	推动 CCD(电荷耦合元件)研究
1995—1999	大贺典雄	• 开发 CD • 推出 PS • DVD 视频播放机

（续表）

时间（年）	管理者	贡献
1999—2000	出井伸之	迈入数字化
2000—2005	安藤国威	与台商建立合作关系
2005—2012	霍华德·斯金格	改善电影和音乐业务
2012—	平井一夫	• 下调 PS3 价格 • 推出“Xperia Z”系列手机 • 推出 9 大系列 4K 电视

资料来源：索尼中国官网

第二节　索尼多元化帝国的成长轨迹

一、战后初期

1. 东通工时代

1945 年，日本在第二次世界大战后，首都东京成为一片废墟。井深大在东京日本桥地区的百货公司仓库成立了“东京通信研究所”。盛田昭夫在井深大的邀请之下加入共同经营，公司并获得盛田酒业 19 万日元资金，于 1946 年正式改组更名为“东京通信工业株式会社”，并迁址到品川区御殿山。

井深大在公司“成立意旨书”（日文原文：设立趣意书）当中期望要“充分发挥勤勉认真的技术人员的技能，建立一个自由豁达、轻松愉快的理想工厂”，期待成为“工程师的乐园”。

成立初期经营无法稳定成长，直到 10 年后的 1956 年发展当时不被看好的晶体管技术，开发出世界第一台晶体管收音机“TR-55”一举成功，公司营运终于渐入佳境。

2. 特丽珑技术

1950 年代，索尼的黑白电视虽然大卖，但其技术竞争力却毫无优势，其后所制造的彩色电视机量产优良率亦不甚理想，导致巨额亏损甚至到达倒闭的边缘。1967 年，索尼发表了由井深大亲自加入开发的特丽珑（Trinitron）显像管技术，这项技术使得索尼电视在全球热卖，盛田昭夫自日本开发银行借得的巨额开发债务也在 3 年内还清。

二、快速成长期

1. Betamax 落败

1970 年，索尼与 JVC、松下共同发表了 U-Matic 磁带录影系统，正式为日

后的录像带规格竞争揭开序幕，1975 年 4 月 16 日，索尼发表了全球第一台针对民生用市场 Betamax 规格的 SL-300，并一举让索尼成为全球的消费性电子影像大厂。

日本 JVC 在 1976 年 9 月推出了 VHS 规格，而松下幸之助也决定加入 VHS 阵营。在 Betamax 与 VHS 影像纪录竞争中，由于 VHS 针对 Betamax 最大的弱点（录影时间只有 1 小时）作了改良，以及 Betamax 在索尼不愿意开放规格授权的情况下，VHS 以 Betamax 三倍的速度迅速扩张市场。

索尼坚持以 Betamax 对抗向全世界公开规格的 VHS 联盟，最后长达 14 年的规格主导之争终于在 1988 年索尼毅然加入 VHS 阵营，Betamax 全面退出市场中结束。单从技术上来看，Beta 格式远远强于 VHS 格式，但是松下通过灵活的授权运作获得了众多厂家的支持，因而统领了民用市场。Betamax 格式凭借技术优势进入了专业领域，成为专业广播级视频领域的主导标准，如今的众多广播级视频标准都是基于这一起点的。

2. 随身听

1979 年 3 月，在井深大的要求下，音响部门把记者用的小型录音机“新闻人”（Pressman）修改成体积更小的录音机，在得到许多人赞美音质良好的评价后，在盛田昭夫的主导下，索尼在 1979 年 7 月推出了 Walkman（随身听），盛田昭夫将 Walkman 定位在青少年市场，强调年轻活力与时尚，并创造了耳机文化，1980 年 2 月开始在全世界销售，并在 1980 年 11 月开始全球统一使用 Walkman 这个不标准的日式英文为品牌，到 1998 年，Walkman 已经在全球销售突破 2 亿 5 000 万台。盛田昭夫在 1992 年 10 月受封英国爵士，英国媒体的标题是：起身，索尼随身听爵士。

三、发展壮大期

1. 收购哥伦比亚电影

索尼在 Betamax 与 VHS 影像纪录竞争中惨败后，盛田昭夫认为有必要将最高档的硬件与最先进的内容结合，才能掌握市场。1989 年 9 月 25 日，在盛田昭夫的主导下，日本索尼陆续并购了 CBS 的电影与音乐部门，使它成为 SPE（索尼影视娱乐，Sony Picture Entertainment）的旗下子公司。

在当时的时空背景下，日本经济大幅成长，奠定了世界第二大经济体的地位，而美国的经济却是走下坡般萎靡不振；日本由于第二次世界大战中败给美国，许多日本企业为了民族自尊心，疯狂地并购美国的企业，而众家美国公司却无力反击。

其中以三菱（Mitsubishi）买下纽约的地标洛克菲勒中心（Rockefeller Center）以及索尼以 60 亿美元天价买下哥伦比亚三星电影公司，创下了当时日

本最大的一宗海外并购案，被美国人视为日本人入侵美国。

但是，这一日本历史上金额最高的收购案也使索尼一度成为日本历史上亏损额度最高的企业。1980年代末期，日本爆发经济危机，而索尼电影事业群也因为票房不佳，从此惨赔数年，成为当时索尼获利的主要障碍。直到1997年，霍华德·斯金格主导改革，方逐渐获利，并于2004年11月并购了历史悠久的米高梅电影公司（见表4-3）。

表4-3 索尼并购案例

时间	并购案
1988年1月	收购哥伦比亚广播公司唱片公司，更名为“索尼音乐娱乐公司”
1989年11月	收购哥伦比亚电影公司，更名为“索尼影视娱乐公司”
2001年10月	兼并瑞典爱立信公司，成立索尼爱立信
2004年9月	收购米高梅
2011年10月	并购索尼爱立信，更名“索尼移动通信”

2. PlayStation

由于任天堂公司所出品的红白任天堂主机的成功，促使索尼在1988年宣布与任天堂合作，共同开发超级任天堂用CD-ROM主机。

1992年5月在任天堂的背叛之下合作破局，久多良木健向当时最高经营决策者大贺典雄全力争取开发新一代游戏机计划，大贺典雄在众多的反对声浪中，强力为久多良木健的游戏机开发计划背书，1993年开始，索尼旗下的“日本索尼音乐”成立索尼电脑娱乐（SCE），并计划代号“PS-X”开发新一代的CD-ROM游戏主机，全力对抗任天堂所主导的游戏市场。

1994年12月3日，SCE推出了PlayStation（PS），2000年3月4日推出PlayStation 2（PS2），2004年12月12日推出PlayStation Portable（PSP），2006年11月11日推出PlayStation 3（PS3），2011年12月17日推出PlayStation Vita（PSVITA）。2013年11月15日推出Playstation4（PS4）。至2012年3月31日止，PlayStation系列电视游戏机销售量超过4亿2 300万台，其中PS为1亿425万台，PS2为1亿5 580万台，PSP为7 630万台，PS3为6 485万台，PlayStation成为继Walkman后，全球最为成功的产品。

3. 码梦想小孩

在大贺典雄的钦定下，跃过十四位董监事与资深元老，索尼1995年3月22日宣布由默默无闻的出井伸之出任社长，激起媒体记者一片“出井是谁”的疑

问。1995 年 4 月 1 日上任后，开启了 10 年的出井伸之数位、梦想时代。在公司的内部改革中，出井伸之引进美国董事会的模式，将原内部董事会的成员大幅削减，提高外部董事成员数量。在公司的定位与经营理念中，提出了“数字、梦想、小孩”“Do you dream in Sony”“无所不在的价值网络”等新的愿景，出井伸之认为索尼卖的是个人体验，存在的理由是创造人们的欲望，提供一种梦想。

他的结论是：索尼卖的是个人体验，电影、VAIO、PlayStation、Walkman 等，它们不是维持人类生命的必需品，我们存在的理由是创造人们的欲望，进入他们的生活，提供一种梦想，为了达到这一目的，我们得保持充满好奇和欢乐的赤子之心，给予人们一种像孩子般无忧无虑的快乐生活。

“如果不发展出一个崭新的业务模式，索尼将沦为网络操作者零部件供应商。新的索尼产品就应是娱乐、电子和情感的融合。”

在电子、游戏、娱乐、金融四大领域，带进数字化、网络化。1996 年后索尼陆续推出了 CyberShot 数码相机、VAIO 笔记型电脑、Clie PDA（个人数字助理）等数字化的产品，并在市场上获得了空前的成功。而在原本收益极差的电影事业群，找来了媒体人霍华德·斯金格，在其改革下营运逐渐好转，而后推出《蜘蛛侠》《卧虎藏龙》等热门影片，娱乐事业群成为索尼的重要获利来源。在 2001 年 4 月公布的 2000 年财报中，索尼靠着 PlayStation 2 的热卖，获得成立以来的最高获利 25 亿美元。

四、面临危机

PlayStation 游戏机打败了劲敌任天堂、逼走了 SEGA（世嘉），数码相机领先传统相机品牌，影像接收芯片独占市场，VAIO 系列个人电脑热卖。但 2001 年全球经济衰退，网络泡沫化；1994 年发表至今 PlayStation 开发后已经有 10 年未再发表独创性的产品；本身在电子领域中因为 Walkman 不支持 MP3 格式造成苹果电脑的 iPod 数字随身听在全球热卖，取代了 Walkman 原有地位。

拥有自傲特丽珑（Trinitron）技术的 WEGA 独自开发高清影像技术而错估液晶电视的发展，使得拥有液晶技术的夏普（Sharp）、三星（Samsung）取得电视影像的领导地位。一连串的决策错误以及电子产品价格不断压缩等因素，使得索尼在 2000 年得到的空前成功，到了 2002 年却严重受挫至今。

2003 年 4 月，索尼公布 2002 年财政年度报表，公司巨额亏损的消息披露后，索尼危机开始浮现台面，引发了索尼震撼（Sony Shock），索尼股票连续 2 天跌停 25%，并诱发日本股市的高科技股纷纷跳水，带动日经指数大幅下跌，震撼了日本股市，高科技公司的股票纷纷遭到抛售。出井伸之遭受批判，做梦做太久、不务正业等声音也不断出现，从过去被评选为最成功的 CEO 沦落成最差劲的 CEO。2003 年 12 月出井伸之说明网络就像陨石坠落一样，恐龙因此惨遭灭

绝，索尼正有如此的危机存在。当月也发布了期望三年内电子部门盈余可以达到10%的“转型60”改革计划。

五、战略调整

在2006年国际消费电子展上，索尼公司公布娱乐业务的未来发展相关战略：重点发展四大支柱业务，即高清领域、数字影院、游戏和电子娱乐，以强化其作为一家全方位娱乐服务公司的地位。

2006年10月1日起，索尼集团将调整电子业务负责人以加强中长期发展策略，进一步支持核心业务，并重点加强产品开发和产品质量领域。研发和所有新业务职能将会集中在索尼总部，直接由中钵良治领导。

2008年，索尼入选世界品牌价值实验室编制的《中国购买者满意度第一品牌》，排名第12。

2009年，为了扭转亏损局面，索尼前CEO斯金格开始多次调整集团的业务结构。2011年3月他将索尼核心业务重组为“消费产品及服务”“专业及部件解决方案”两大业务集团，前者主导消费电子和网络服务，后者主导B2B、部件与半导体业务（见图4-1）。

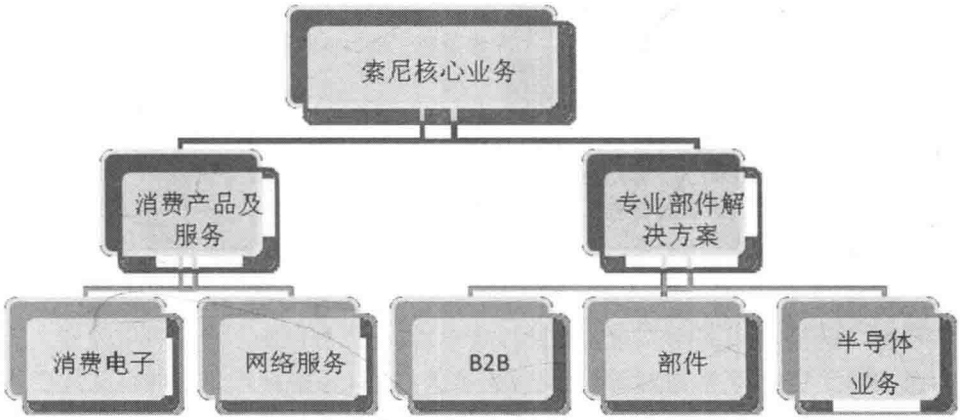


图4-1 斯金格体制改革

资料来源：根据公开资料整理

2012年3月末，索尼在平井一夫操刀下，将移动设备业务、数字影像业务和游戏业务列为索尼电子业务的核心，同时努力扭转电视业务，积极开发新业务，提出one sony战略，以期集合全集团力量。为了推动核心的电子业务的复兴和增长，索尼集团总部将此前两大业务集团拆分为研发、系统和软件技术、尖端部件技术、用户体验和产品战略、全球销售和市场营销以及生产物流采购六大统一的

平台。对此帕勒咨询资深董事罗清启认为，这有利于提升公司协同效应和效率。

在这六大平台之下，索尼将原来的两大业务集团再分拆为十大二级集团，具体来说就是数码影像（数码相机、数码摄像机）、游戏（网络娱乐和电脑娱乐）和移动（智能手机、平板电脑和 VAIO）等，索尼音乐、索尼影视娱乐和索尼金融控股等盈利部门则依然保持为独立的业务板块。

在两大业务集团被取消后，索尼的组织架构从三级变为两级，更加扁平化。而对于索尼来说，这次调整是过去 10 年最大的一次组织架构调整，也宣告着平井一夫时代的到来，一切都是为了索尼核心业务的复苏和盈利（见图 4－2）。

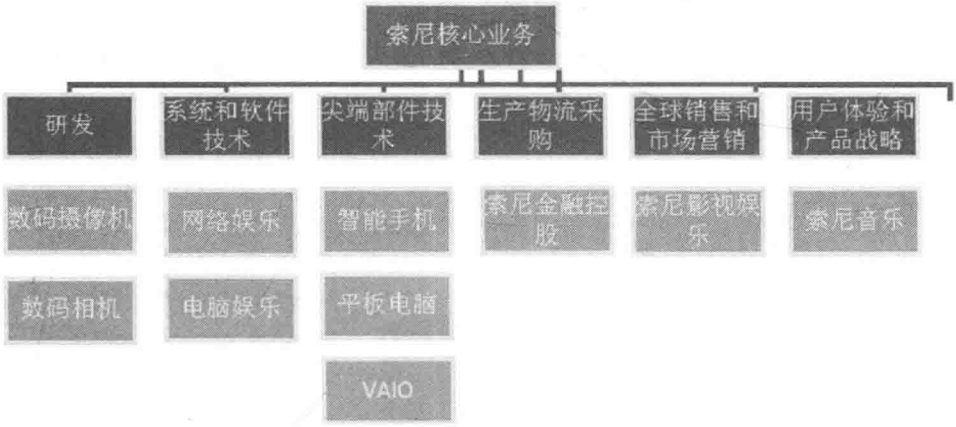


图 4－2　平井一夫体制改革

资料来源：根据公开资料整理

2013 年 4 月 16 日索尼宣布和医疗器械厂商奥林巴斯共同设立内视镜研发公司，正式加入医疗器材行业。

第三节　索尼公司现状

一、索尼 2013 财年亏损

截至 2013 年 3 月底的 2013 财政年度中，公司亏损额达到 12.6 亿美元（1 284 亿日元），而上一财年公司获得盈利超过 4 亿美元。索尼亏损原因是公司的消费电子产品部门仍然存在太多的问题，极大地拖累公司。而在重组过程中，退出个人电脑业务耗费了大量成本。

索尼的财报让投资者非常失望和震惊。他们一直以为索尼的重组计划能够在本财年开始见效。由于连年亏损，索尼加大了重组力度。索尼社长平井一

夫正在带领公司进行彻底的重组，其中包括为保证资产流动性而以 11 亿美元的价格卖掉索尼在美国曼哈顿的总部大楼。在过去的一年里，索尼因为多次下调业绩预期而令投资者非常失望。最初，索尼预计公司能在刚刚结束的财年实现盈利，但它在 2 月份承认公司可能很难实现盈利，并预计亏损额最低为 1 100 亿日元，当时它还表示将在电脑和电视部门裁减 5 000 人，出售旗下的个人电脑业务，并将其电视部门分拆出去成立一家独立的公司。就在不久前，索尼又表示上财年的亏损可能会超出预期。在发布财报的前一天，索尼表示，它将连续第三年不向高管支付奖金。

此前，由于索尼地位节节下降，评级机构穆迪已经将索尼的信用评级降为“垃圾”级，并称索尼需要做出大量的工作来修补满目疮痍的资产负债表。在电子书业务撤出北美地区后，索尼表示，它在欧洲和澳大利亚的相关服务也将关闭。还有报道称，索尼将会出售东京总部的地产。

为了自救，索尼进行了前所未有的业务重组和方向调整。据《日本经济新闻》报道，在抛弃数字阅读器项目之后，索尼已经调整了电视机业务的发展战略，将放弃 OLED 电视项目的研发，转而聚焦成本较低、市场前景更好的 4K 液晶电视。4K 液晶电视制造成本低，价格相对低廉，已经开始大量上市。据报道，索尼对外销售的电视机中，4K 液晶电视将占到一半规模。

二、索尼 2014 财年亏损

2014 年 9 月 17 日，日本索尼公司声称，由于移动通信领域业务持续不景气，公司 2014 财年（始于同年 4 月 1 日）净亏损额或将较此前预计的 500 亿日元进一步扩大至 2 300 亿日元（约合 21 亿美元）。

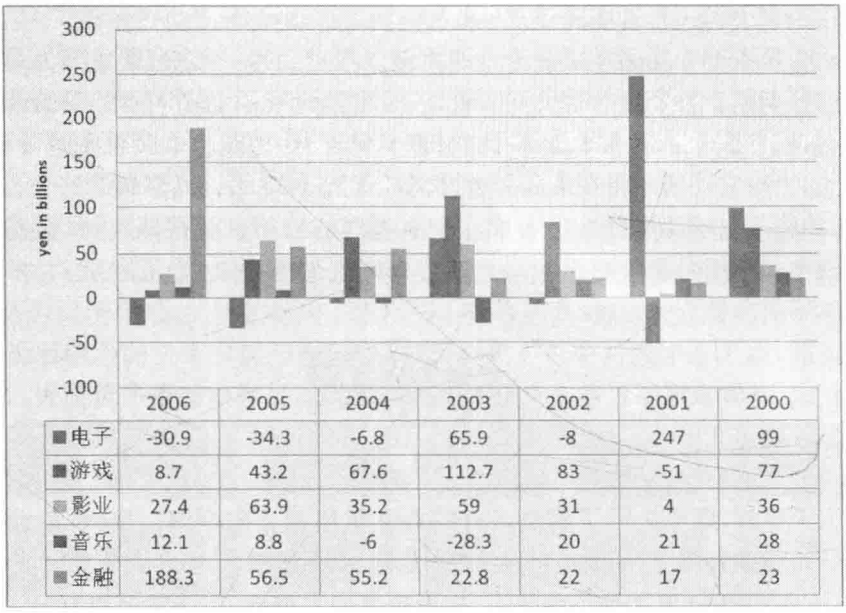
这也意味着在截至 2014 财年的 7 个财年中，索尼有 6 个财年未能实现盈利。2013 财年，索尼净亏损额达到 1 284 亿日元。

智能手机销售不理想是 2014 财年索尼面临巨额亏损的主要原因。该公司在当天发布的一份声明中说，2014 财年移动通信领域或将亏损约 1 800 亿日元。7 月份时索尼曾将本财年智能手机销量预期从此前的 5 000 万台削减至 4 300万台。

此外，索尼在当天发布的声明中还宣布将在今年停止发放年底红利，这也是该公司自 1958 年来首次取消年底红利。

索尼 2015 年 5 月 14 日初步决定，为明确 2014 财年巨额亏损的责任，社长平井一夫等 8 名董事将退还全部奖金。这是索尼的董事连续 4 年全额退还奖金。8 名董事还将继续削减基本报酬 5%～10%。由此，社长平井和副社长吉田宪一郎的年薪约将减少一半，其余 6 人的年薪减少约 40%。

图 4－3、图 4－4 为索尼公司的销售收入和财务状况。



	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
电子	-30.9	-34.3	-6.8	65.9	-8	247	99
游戏	8.7	43.2	67.6	112.7	83	-51	77
影业	27.4	63.9	35.2	59	31	4	36
音乐	12.1	8.8	-6	-28.3	20	21	28
金融	188.3	56.5	55.2	22.8	22	17	23

图 4-3　索尼公司各部门销售收入

资料来源：索尼年报

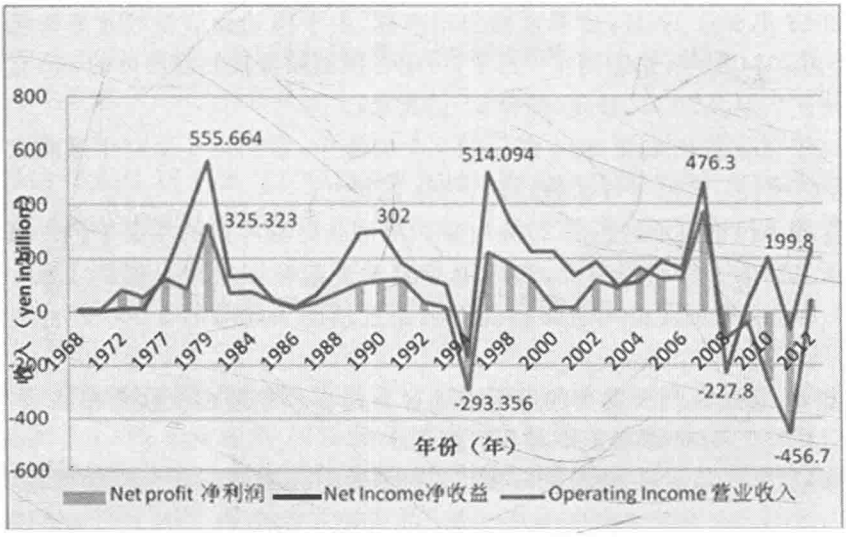


图 4-4　索尼 1968—2012 年财务状况

资料来源：索尼年报

索尼并购美国哥伦比亚影片公司时，曾在全球引起轩然大波，人们认为索尼疯了，但经过十多年的不懈努力。索尼终于在音乐、影视和计算机娱乐运营业务方面取得了许多大的成就，成为全球最大的综合娱乐公司之一。2004 年索尼又一举收购了米高梅电影公司，现在索尼制作已被好莱坞和美国人接受并被全球所认可。一步步的多元化轨迹见证了索尼公司一个个漂亮转型背后的艰难，而在当今这个超级竞争的全球环境中，索尼公司的业绩日益下滑引起了各界对索尼多元化的质疑，有很多声音认为索尼现在之所以走向平庸与衰败，多元化是真正的元凶，也有反对声音认为索尼的问题出在绩效管理而不是多元化。未来的索尼将走向何方呢？是否可以再造昔日多媒体帝国的辉煌？让我们拭目以待。

思考题

1. 多元化发展战略的内涵以及特征是什么？与单一化发展战略有何不同？
2. 索尼是如何实施其多元化战略的？
3. 根据当前索尼的发展现状，你认为索尼未来的战略方向该如何定位？

第五章　东芝:战略联盟

第一节　东芝概况

一、公司简介

东芝(TOSHIBA)是日本最大的半导体制造商,亦是第二大综合电机制造商,隶属于三井财团旗下。东芝原名东京芝浦电气株式会社,1939 年由株式会社芝浦制作所和东京电气株式会社合并而成;从 1875 年开创至今,已经走过了 140 多年的漫长历程。

在民用方面,东芝从一家以家用电器、重型电机为主体的企业转变为包括通信、电子在内的综合电子电器企业。进入 20 世纪 90 年代,东芝在数字技术、移动通信技术、网络技术等领域取得了飞速发展,东芝已成功从家电行业的巨人转变为 IT 行业的先锋。在军用方面,东芝从二战至今均负责为日本生产各类坦克、机枪、导弹大炮。

2000 年,东芝半导体的销售额继 INTEL 之后,位居世界第二位。笔记本电脑的市场占有率连续 7 年保持世界第一。至 2000 年底,IT 产值在东芝总产值中所占的比例已经达到了 74%。

东芝是由两家日本公司于 1939 年合并而成的。两家公司中第一个成立的是田中制造所,那是日本国内第一家电报设备制造公司,由田中久重于 1875 年创立。1904 年公司更名为芝浦制作所。在 20 世纪初期,公司以供应日本国内的重型机电制造为主业;在明治维新之后,公司更跃升为世界的工业大厂之一。

第二家公司原名白热舍,创立于 1890 年,是日本第一家制作白热电灯泡台灯的公司。这家公司之后又生产各种不同的消费性电子产品,公司于 1899 年易名为东京电器。

1939 年东京电器与芝浦制作所正式合并成为东京芝浦电器株式会社,新名字分别为两家公司的开头字。而其英文名也是依照日语的拼音合并而来:To 代表日语"东"的发音,Shiba 代表"芝"的发音。不过公司一直到 1984 年才正式开始使用"东芝株式会社"这个新名称,并开始向泰国和中国出口。

二、发展历程

东芝通过收购其他公司快速扩张，在20世纪40—50年代东芝购买了许多重型机械的制造厂以及与工业相关的公司。不过在70年代后东芝开始成立子公司，将收购的公司与核心产业分开。这些子公司包括：东芝EMI（1960年）、东芝电子设备（1974年）、东芝化学（1974年）、东芝照明科技（1989年）、东芝美国资讯系统（1989年）以及东芝搬运装置（1999年）。

东芝在许多产品上都是日本首家制造商，例如：雷达（1942年）、晶体管电视与微波炉（1959年）、彩色影像电话（1971年）、日文字处理器（1978年）、笔记本电脑（1985年）、DVD（1995年）、HD DVD（2005年）。

1987年，东芝被指控违法贩售螺旋桨予苏联军方，供应其制作非常安静的潜水艇。这项交易违反冷战时期的CoCom协议。美国和日本的关系也因此事而受挫。最后东芝的两名资深经理人被起诉逮捕，而东芝也遭受两国的罚款制裁。

2001年东芝与Orion电子签约，这家公司是全世界最大的影像相关电子产品的代工厂与元件供应商。东芝请他们代为制造消费性的电视及录放影机产品，以应对北美市场的需求。

2004年12月，东芝宣布停止生产传统的映像管电视。2006年东芝结束等离子电视的生产。Orion身为东芝的最大代工厂，顺势接手东芝的映像管电视和等离子电视的技术规格，改以自有品牌（Orion）贩售。东芝为了强化未来在薄型化数字电视上的竞争力，已经在SED显像技术上投入可观的经费。

第二次世界大战之前，东芝是三井财阀的成员之一。今天的东芝则是属于三井系列（松散的集团组织），东芝与系列中的企业保有优先的合作关系，例如三井银行。不过相较于三菱集团中公司的紧密联系，东芝与三井系列中另一大企业——丰田汽车却保有相当的自由。

在2005年7月BNFL决定将西屋出售，预估售价达18亿美金。这一出售方案引起许多厂商的关注，包括东芝、奇异电器以及三菱重工。最后结果是东芝在2006年1月以50亿美金买下西屋。这一项出售案引起多方的讨论，许多专家认为在世界能源需求持续增加之时，尤其像中国、美国及英国等大国都预期会加码核能发电的投资，BNFL却将全球最大的核子反应炉制造商卖出，非明智之举。

东芝是世界上芯片制造商中的重要成员。在20世纪80年代东芝与NEC是世界上最大的两家半导体制造商。自90年代至今东芝一直是世界排名前5的芯片厂。在2008年东芝排名第3，仅次于英特尔和三星，但排在德州仪器和意法之前。

到2011年，东芝在中国的事业已经开展了38年，现东芝所涉足的数码产品、电子设备与零部件、社会基础设施、家电事业领域都在中国有业务开展。

1995年，东芝（中国）有限公司成立，强化了东芝对在华企业的综合管理职能和战略制定职能。截至2011年，东芝在中国设立合资、独资公司达64家，投资总额逾80亿人民币，员工总数约23 000人，2005年事业规模（在华销售额＋对华出口额）约570亿人民币。

东芝全球市场除日本外分为四大区域：欧洲、美洲、亚洲、中国，中国是唯一以国家为单位的市场，也是继日、美之后，东芝最大的独立市场。经营产品种类包括东芝全线产品，经营模式涉及研发、采购、生产、物流、销售、服务、环保等诸多业务。对东芝来说，2003年的海外市场份额中美国最多，排在第二位的是中国，约占20%。到2008年东芝在中国的事业规模与美国持平甚至超出。中国已经毋庸置疑地成为东芝全球事业的重要支柱。

支持东芝在华事业不断高速发展的是中国当地的优秀人才和战略合作伙伴。对人才的培养和大胆任用，体现了东芝对本地员工的充分信任和尊重。而与中国企业建立的双赢关系，则使东芝获得了更加广泛的发展空间。

三、发展大事年表

东芝发展大事件见表5－1。

表5－1　东芝发展大事件

1875年	田中久重在东京的新桥开设电信设备厂
1890年	藤岗市助和三吉正一在东京的京桥开设白热舍。制造日本第一批白炽电灯泡
1894年	制造日本第一台水轮式发电机（60kW）
1895年	制造日本第一台感应电动机
1899年	白热舍改名为东京电气株式会社
1921年	发明电灯泡技术的6大发明之一的双灯丝电灯泡
1930年	制造日本第一批电动洗衣机和电冰箱
1939年	东京电气株式会社和芝浦制作所合并，成立东京芝浦电气株式会社
1954年	为东京大学开发日本第一台数字式计算机TAC
1955年	开始销售日本第一批电饭煲
1959年	开发日本第一批晶体管电视机

（续表）

1963 年	制成日本第一台 12 500kW 的核动力透平发电机。开发卫星通信用的发射台
1967 年	制成世界上第一台邮政编码自动识别装置
1970 年	开发世界上第一台彩色电视电话
1971 年	开始销售世界上第一批高集成电路化彩色电视机
1972 年	推出世界上第一台带黑色条纹阴极射线管的彩色电视机
1978 年	开始销售日本第一批文字处理机
1979 年	制成世界上第一批光盘式文件生成系统
1983 年	在世界上首次实现能够识别汉字的光学字符识别技术的实用化
1984 年	公司改名为株式会社东芝
1985 年	开发百万位的 CMOS 随机存取存储器。开发并销售世界上第一批膝上型个人电脑
1989 年	开发并销售笔记本型个人电脑“DynaBook”
1991 年	开发世界上第一批 400 万位的与非型电可擦可编程只读存储器（EEPROM）
1995 年	开发高密度光碟 DVD。实行 DVD 标准化
1999 年	空调部门脱离公司总部与开利公司成立合资公司“东芝开利公司”。采用内部公司的体制
2002 年	在世界上首次开发嵌入式动态随机存取存储器系统大规模集成电路用的 65 纳米 CMOS 处理技术
2003 年	引进“公司内部委员会”体制
2004 年	开发世界上最小、输出能量 100 毫瓦的直接甲醇燃料电池（DMFC）
2005 年	公布和 IBM、索尼、索尼计算机娱乐公司共同开发的 Cell 处理器的技术细节
2006 年 10 月	收购美国西屋公司
2007 年	开发只需转一周就能够捕捉心脏和脑部完整图像的 320 层动态体积 CT 系统 笔记本电脑的销售累积达 6 000 万台
2009 年 10 月	接受富士通株式会社的硬盘装置事业的转让

（续表）

2010 年 10 月	随着与富士通株式会社的手机事业的合并，东芝将该事业转让给富士通东芝移动通信株式会社
2011 年 7 月	东芝收购瑞士兰吉尔（Landis+Gyr）公司
2012 年 3 月	将东芝移动显示株式会社的全部股份转让给由产业革新机构株式会社、东芝、索尼株式会社及日立制作所共同出资，以产业革新机构为中心运营的 JDI 公司

四、业务领域

1. 数码产品

无论是在办公室还是在家里，在当今所有互联网的世界，东芝都以其尖端技术不断创造出独特的数码产品及解决方案。

1）移动通信公司

通过充分利用包括高级成像技术和电脑连通性在内的数码产品部门的各种强项，其将把重点置于具有高附加价值的移动电话上，在竞争激烈的市场里，其将提供强调外观设计和用途得到扩展的产品阵容，并推出功能得到提升的智能手机。

主要产品：移动电话和小灵通手机、智能手机。

2）数码媒体网络公司

该公司在数码技术方面拥有广泛的专业技术，它将创新的产品带入生活和业务场所。在“Regza”液晶电视机的丰富的产品阵容里，有以提供超清晰图像的最新图像放大技术为特点的旗舰型号，也有带硬盘驱动器的 DVD 刻录机、液晶电视与 DVD 组合机和 DVD 播放机使生活方式更丰富、更愉快。从服务器和数据存储系统直至电脑和家用电器行业以及汽车方面的应用，其在尖端硬盘驱动器方面的全球领先地位支撑着众多产品领域里的创新发明。

主要产品：液晶电视机、工业和监视摄像机、硬盘与 DVD 刻录机、硬盘驱动器。

3）电脑网络公司

其在家庭、办公室和移动过程这三个无所不在的关键性网络通信环境里，把作为行业标准的专业技术应用到了笔记本电脑、电脑服务器和商务通信系统上。从迷你型笔记本电脑到便携式笔记本电脑直至影音笔记本电脑，提供各类产品满足市场需求，其公司的“Qosmio”影音笔记本电脑在计算机与高级影音功能的结合方面领导着行业新潮流，通过诸如“东芝四核高清处理器”的高级多媒

体特性，为消费者提供了完整的个人娱乐解决方案。包括配备了大容量固态硬盘的最尖端型号在内，其生产的“轻薄型”系列继续为笔记本电脑的超便携和高性能定义新的标准。

主要产品：笔记本电脑、电脑服务器、业务电话系统。

4）东芝泰格有限公司

东芝泰格在流通信息系统与文件处理和通信系统这两个核心业务领域里，为当前及未来可能的需求提供完备的解决方案，在流通领域，东芝泰格为用户的高效与盈利提供保障，而在文件处理与通信方面，东芝泰格也在为用户提供高效、可靠的方案。

主要产品：多功能数码复合机、POS 终端、电子收款机。

2. 电子设备与部件

为了在数码式家电产品和移动设备等高成长领域，以及在包括中国和亚洲的快速成长市场的主要市场中取得成功，对公司的产品组合进行了最优化。其将通过高精尖技术方面的产业领导能力和战略性投资，确保持续成长和盈利。

1）半导体公司

先进的加工技术、高度复杂的产品开发能力以及向全球客户销售各类器件的经验，使东芝在世界半导体市场始终保持着领先的地位。为促进持续的扩展，专注于提高在高附加价值高性能的存储器和系统大规模集成电路（LSI）方面的能力，并同时加强公司在分立元器件市场的世界龙头地位。其固态硬盘（SSD）在抗震、传输速度、设计灵活性和电源效率方面具有卓越的性能，它为公司继续在 NAND 闪存领域保持活力和市场领先地位作出了贡献。

主要产品：NAND 闪存、固态硬盘、MCP、宽带系统大规模集成电路、多媒体 SoC、客户明知 SoC、显示激励器、模拟集成电路、CMOS 图像传感器、通用性 CMOS 逻辑电路、小型信号装置、电源装置、光学半导体装置。

2）显示元器件材料统括

在电子管、尖端材料和元件方面，公司保证提供能够确立市场规格的优良技术和产品。并且还在诸如 DNA 芯片、电子管、热感印刷磁头、尖端材料和元件等领域的性能和功能等方面努力进行突破和技术提升。现还率先开发作为便携式电子设备用电源的直接甲醇燃料电池（DMFC）并努力实现其实用化。

主要产品：速调管、同旋振荡管、X 射线管、X 射线影像放大器、热感印刷磁头、钨钼产品、涂磷产品、高纯度喷镀靶、非晶体磁性部件、精密陶瓷、微波炉磁控管、DNA 芯片、直接甲醇燃料电池。

3）东芝移动显示株式会社

该公司的主要产品门类集中于中小型显示器上，在低温多晶硅 TFT 技术

方面(不仅移动设备的首选显示器,而且还包括有机发光二极管的基础技术),在一大批产品的新一代精选显示器方面,它毋庸置疑地处于龙头地位。

主要产品:TFT 液晶显示器和有机发光二极管显示器。

3. 社会基础设施

通过提供电力系统、工业系统等社会必不可少的基础设施,为社会福利和社会的持续发展提供坚实的基础。综合解决方案的能力又确保了公司能够获得长期的成长和收益。

1) 电力系统公司

电力系统公司提供支撑现代社会和产业的核电站、火电站、水电站,并且开发新能源技术。东芝,包括其集团公司西屋公司在内,凭借其在沸水反应堆和压水反应堆这两方面的技术实力,在世界核电行业处于领先地位。综合性的研究和投资为该公司提高热电发电效率、促进再生能源的使用、提高核电的安全性和效率提供了支持。为客户提供了能源生成源地优化组合并减少了二氧化碳的排放。

二氧化碳捕获与封存是另一个具有发展前途的领域,东芝正为此投入主要的研发资源。与日本和国际合作伙伴结成的战略联盟,"强化"了成本竞争力,有利于开发新一代的解决方案,为世界各国的电力基础设施建设作出贡献。

主要产品:核电厂系统和服务(沸水反应堆、压水反应堆)、水电、火电和地热发电设备、燃料电池。

2) 电力流通·产业系统公司

电力流通·产业系统公司提供各类高效可靠的输配电系统,在种类繁多的工业领域中提供各种综合系统,融合最尖端的控制技术和信息技术,提供安全舒适的铁道综合系统,该公司的新能源解决方案中包括了应用于工业系统和车辆方面创新的超级充电离子电池 SciB,和被普遍认为是解决地球温室效应关键手段的太阳能光电系统。

主要产品:输配电系统(变压器、气体绝缘装置等)、控制测量系统和设备、工业计算机、铁道车辆电气系统、超级充电电池、太阳能光电系统及其他产品。

3) 社会系统公司

社会基础设施系统公司将具有竞争优势的 IT 系统应用到了社会基础设施管理系统、给排水和环境系统、无线电应用系统和广播与网络系统上。该公司还提供针对金融和物流行业的自动化系统。

主要产品:道路交通控制系统、楼宇能源管理系统、自来水和污水处理厂控制系统、环境系统、广播系统、电信网络系统、航空管制和导航辅助系统、雷达和无线电应用系统、邮件处理系统、纸币处理系统。

4）东芝电梯株式会社

东芝的尖端技巧和建筑物综合解决计划的核心策略在高价值产品稳步发展的潮流中得到了体现，具备丰硕的产品系列，同时东芝还提出为已经安装的体系供给完全的产品升级和维修服务许诺，因此东芝在全球的业务有了迅猛增加，东芝在台北 101 大厦里安装了世界最快速度的电梯，其运行速度最快可达每分钟 1 010 米，被列入世界吉尼斯大全，东芝还获得了向高达 610 米的数码电视塔“东京天空树”供给日本最高速大容量电梯的主合同。

重要产品：电梯和主动扶梯。

5）东芝解决计划株式会社

东芝解决计划株式会社供给从咨询、设计、开发直至实行、业务外包和保护的普遍服务。作为东芝团体的 IT 解决计划专业单位，该公司在“信赖”、质量和“技巧程度”方面博得了顾客的好评，体现了其作为最佳 IT 解决计划合作伙伴而不断进步不断提高顾客满意度的才能。

重要服务项目：软件的咨询、设计、开发、实行、业务外包和保护服务。制作业、流通和服务，媒体和电信、银行、证券和保险业、电子政务体系的“产业解决计划”。由普遍的联盟伙伴和丰硕的专业技巧所支持的“平台解决计划”，包含社会基本设施体系、嵌入式体系和半导体系统（制作）在内的、将最新的信息通信技巧与普遍经验相联合的“工程解决计划”。

6）东芝医疗体系株式会社

作为供给综合性医疗解决计划的全球性公司，东芝医疗体系株式会社对东芝从开发设计直至制作、销售、营销、售后服务的所有保健护理业务进行了合并。能够进行高性能诊断的尖端装备增强了其在非侵袭性诊断体系方面的龙头位置。

重要产品：X 射线体系、计算机断层摄影体系（CT 扫描仪）、超声波体系、磁共振成像体系、核医学体系、放射学信息体系、图像存档通讯体系。

4. 家电与其他产品

1）东芝家用电器控股株式会社

东芝家用电器控股株式会社的高附加价值电冰箱、洗衣机、小型家用电器和一次性电池满足了消费者在日常生活中的需求。东芝家用电器控股株式会社还为东芝家电株式会社和东芝电器销售株式会社的环保运动、为东芝在空调、照明器具和其他电器方面的业务提供支撑。目前，东芝电视业务亏损 5 亿美元，数字家电处于低迷状态。

重要产品：电冰箱，洗衣机，微波炉，吸尘器，电熨斗，电饭煲和自动洗碗机，照明和照明体系，室内、大楼与商用空调产品、体系和技巧，热水体系，一次性电

池，电池驱动家用电器。

2）汽车业务与网络服务

自动电子和网络服务在东芝的成长业务中备受人们的关注。汽车体系部在诸如半导体、车载体系和照明、显示器和电油混杂燃料车辆驱动体系等范畴里对东芝的内部公司和团体公司的汽车相关业务加以折中推动。网络服务部开发能够丰富日常生活的互联网服务。例如，东芝数码录像机的用户录像喜好，电视节目推介服务向他们提供符合用户趣味、即将播放的节目信息。这一服务运用了东芝在大批数据中需求有关信息的集体智能技巧。同时还提供在公司症结性义务体系与手机网站之间构建合作平台的网关技巧。

3）新照明体系

一百多年前，东芝开发和制作出了日本第一盏白炽灯，自此之后，东芝将照明业务推向了世界，成了世界上重要的制作商和供给商之一。研发和产品计划都是以环保和减少二氧化碳排放作为原则的。一个横跨组织的管理部门正在引导贯彻一项筹划，终止白炽灯生产并在全球范围内参与高能源效力环保型家用/办公室用发光二极管和荧光灯照明产品的新业务。

第二节　东芝的战略转移

东芝公司在全球化战略和联盟方面的成就十分引人注目。特别是20世纪90年代初，在电器产业普遍受到计算机市场增长放慢、半导体产业投资回报率下降以及R&D费用过高等问题的困扰下，日本厂商由于出口受到限制，加之国内市场的特殊性，其生存发展的环境十分恶劣，企业经营效益大幅度滑坡。而即使在这样的状况下，东芝公司依旧在国际市场和日本国内市场上取得了很大的成功，其中，在高技术市场上表现尤为突出，截至1998年，销售额已达259亿美元，而且其弹性生产法和需求对应型的产品创新机制使东芝公司成为世界市场的先导者之一。

东芝公司自从事重型电子设备和家用电器生产开始，就很强调企业的长期发展。20世纪80年代以来，公司的产品收益结构发生了重大的调整，与信息通信相关的工业电子产品和设备的市场份额从1980年的28%上升至1990年的49%，信息通信设备取代了重型电子产品和家用电器成为东芝公司的主导产品或主要事业领域，这种转变正是东芝战略转移和调整的结果。1982年，东芝开始实施“全球化战略”，1984年又推出了旨在综合利用信息和系统化电子技术，开发智能型产品和系统的“I”战略（信息—Information、整合—Integration和智能—Intelligence）。“I”战略可以说是东芝公司发展史上的一座里程碑，因为

正是“I”战略使东芝在竞争中击败了当时的强劲对手日立，后者在1988年以前一直都是电子产业中最强大的竞争者。

1989年以后，日本由于泡沫经济的破灭，陷入了经济衰退，东芝公司的处境也同样十分困难，虽然1989年东芝的收益达到了前所未有的高水平，但是翌年经营收入减少了13%，1991年又减少了60%。在这样的状况下，东芝决定加快步伐，经营主业向以数字技术为基础的高级信息和通信系统转移。这一系统被称为DMN（数字传输网络），它支持文本、声音、图像、动画、数据以及软件的传输和相互交流。战略方面，东芝公司在“I”战略的基础上实施了“Advance—I”战略，“Advance—I”战略中的“I”除了“信息”“整合”“智能”以外，还包括“图像”（Image）和“互动”（Interactive）。在该战略的规划中，东芝公司预测个人信息通信市场、新的社会服务市场以及软件服务市场将会迅速扩大，而每个市场都与“I”相关联。同时，该战略提出了4个方面的发展指针：首先是遵守地区法律、法规，促进企业与地区经济的融合，共生、共荣；第二，大力促进产品附加价值的提高，例如，鼓励通过物流战略和战略联盟使企业进入或集中于那些对高技术、软件、服务有较高要求的市场；第三，形成一种提倡自律和多样化的企业经营风格，即构筑一种与企业价值观相适应的组织结构；第四，实施FREE+2A（无氟，再循环，能源的节约，环境保护+行动的规划和考评）战略，保护地球的生态环境。“Advance—I”战略的实施将东芝公司带入了一个更为国际化、更富创造性的市场，从而全面改变了企业的经营模式。

“Advance—I”战略与东芝公司以前的战略有诸多不同之处，这主要表现在该战略试图使东芝成长为一家综合的、全方位的电子厂商。以前的战略仅仅强调东芝是一个产品的供应商，而“Advanced—I”战略在坚持这一点的基础上，进一步指出东芝还应当扮演起信息提供者和服务供给者的角色；更加积极地建设全球性的经营网络，以满足全球范围内的需求，提高资源的利用水平，并促进出口和产品生产当地化的共同发展；根据“Advance—I”战略，当目标市场发生变化或出现新市场的时候，公司不仅要对经营组合进行相应的调整，同时还必须对公司的整个经营体系做出调整，从而在内部机制和组织机构方面有利于促进企业持续不断的创新，应当说这一原则为企业积极参与战略联盟提供了动力。

自从东芝开始实施“Advance—I”战略后，效果十分明显，公司净收入从1992年的31.508万亿日元一跃达到1997年的55.218万亿日元，其中，信息通信产品和电子设备的净收入在公司净收入中所占比例超过了50%，1993年达到了54%，1994年上升到61%，1995年为53.8%，到1998年该数字已达到了64.6%。1999年企业的经营环境恶化，由于北美市场PC机价格下降，国际半导体芯片市场竞争激烈，加之日本国内消费不景气，引起了家电产品销售的下降，

当年东芝销售额下降了31%，降至5.4585万亿日元。但是，即使在这种情况下，电子材料和设备的销售额仍然提高了4.5个百分点，因此，东芝公司的战略调整给企业的发展带来了丰厚的收益。

第三节　东芝的战略联盟

一、早期战略联盟的背景

20世纪80年代，由于存在着极高的市场壁垒，家用电器、计算机、通信产品、游戏机市场之间界限鲜明，缺乏有机的联系。在这样的市场结构下，企业间合作主要表现为以专利技术和纯OME贸易为主要形式的纵向合作。

但是到了20世纪80年代末，特别是进入90年代以后，电子产品市场各子市场之间在技术、市场等方面的界限越来越模糊，市场的融合为厂商创造了一个崭新的市场空间——多媒体市场。多媒体产品的生产过程实际是文本信息、图像信息以及计算机数据数字化的过程，因此，要求生产商拥有综合电子产品、计算机、游戏机等方面的生产技术和经营诀窍，这时企业间的协作更多地表现为不同产业间的水平联盟，从而形成了一种以互补、共同发展为目标的企业间关系。在这一领域中，由于美国企业在软件、图像技术方面具有优势，而日本企业则在工程和设备技术方面更胜一筹，因此，日美双方的战略联盟较为普遍。

80年代末是东芝公司战略调整的一个重要时期。在此之前，东芝的战略联盟主要表现为以纯OEM贸易为特征的纵向联盟。1982年，东芝公司在家电市场上与美国西尔斯进行过大量的OEM交易，其中电视机的贸易数量达到了168 000台。这主要是因为对于处在出口营销阶段或国际营销起步阶段的企业来说，打入国际市场才是其最主要的目标。在五六十年代，家用电器是东芝公司的经营主业，然而，当时美国厂商在市场上有强大的竞争力，它们的存在使得东芝几乎无法进入高附加价值的产品市场，另一方面，在当时的美国市场，一些主要的营销渠道都被控制在“分销商”手中，只有像西尔斯这样的大型零售商才是东芝唯一可以利用，并与这些传统经销商相抗衡的渠道。通过OEM贸易，东芝公司为其物美价廉的产品找到了市场空间，顺利打开了国际市场。另外，OEM贸易可以大大降低公司的销售费用，与使用自己的品牌相比，在当时的情况下，OEM交易可以给企业带来更大的收益。

在国际市场占据一席之地之后，东芝开始对其经营战略进行调整。80年代以后，东芝销售产品时基本都使用自有品牌，这时东芝面临着两个必须解决的问题：一是如何超越本国的竞争对手。在某些产业中，特别是家电产业，东芝根本无法与其他日本企业竞争，松下的营销渠道、索尼的品牌效应、三洋低廉的价

格以及三菱产品的高档次使得这些厂商的产品差异性显著，在某些方面具有明显的优势，相比之下，东芝则要逊色得多。对东芝而言，竞争优势的唯一来源是运用其所拥有的综合技术开拓新市场，满足新需求。因此，80 年代东芝制定了“I”战略，全面调整公司的战略方向和经营领域。第二个要解决的问题是如何保持东芝在“I”产品市场上的竞争优势。进入 80 年代，随着多媒体市场的形成和不断发展，综合性技术在产品开发中的运用变得异乎重要。同时，企业为了维持已经取得的竞争优势，必须提高企业的整体实力，而且，“I”市场所涉及的产品升级换代快，需要大量投入，所有这些因素都促使东芝只有通过水平联盟的方式寻求发展，才能在国际市场中构筑企业的绝对竞争优势。

二、早期战略联盟的实施

战略联盟给东芝公司带来了显著的收益。20 世纪 90 年代，东芝在众多市场上的骄人成绩都与战略联盟的实施相关。在表 5－2 中列举了一些东芝公司 20 世纪 90 年代的战略联盟，东芝战略联盟的领域主要涉及多媒体软硬件、半导体和 LCD。

表 5－2　东芝公司 20 世纪 90 年代的部分战略联盟

时间	合作者	合作领域
1991 年 1 月	时代华纳(美国)	视图和多媒体
1992 年 7 月	IBM(美国) 西门子(德国)	开发 256M DRAM
1992 年 12 月	National Semiconductor(美国)	NAND 快速存储器
1992 年 12 月	三星(韩国)	NAND 快速存储器
1993 年 9 月	微软(美国)	开发便携式 PC 机
1994 年 9 月	IBM(美国)	PC 机领域的某些方面
1995 年 1 月	时代华纳(美国) US West(美国)	建设综合性的 CATV 公司
1995 年 8 月	Oracle(美国)	开发用于商业领域的软件包
1995 年 9 月	Sun Microsystems(美国)	PC 市场
1996 年 11 月	西思(美国)	高速网络
1998 年 6 月	通用(美国)	热动力工厂
1998 年 8 月	华纳兄弟(美国)	电影摄制及设备公司
1999 年 4 月	Carrier(美国)	空调设备

（续表）

时间	合作者	合作领域
1999 年 5 月	Electro Rolex(瑞典)	家用电器
1999 年 8 月	富士通(日本)	DRAM 和其他

资料来源:东芝公司资料

1. 多媒体软硬件

1992 年 6 月,东芝公司和三井与世界上最大的传媒企业——时代华纳结成了战略联盟。时代华纳公司将其内部原来相互独立的图像部、CATV 部和程序部改组成立了时代华纳娱乐公司。东芝公司拥有该公司 6.25%的股份。同时,东芝与三井分别向华纳日本娱乐公司注资,各拥有该公司 25%的股份,大约合 50 亿美元。

东芝公司与时代华纳的战略联盟对“Advance—I”战略的实现意义重大。一方面,东芝通过联盟在娱乐和视图软件市场得到了时代华纳强有力的支持,加之其自身的技术优势,东芝提高了多媒体产品的市场竞争力;另一方面,该战略联盟使东芝公司获得了大量软件开发和 CATV 领域硬件开发的技术诀窍,并使其经营领域扩展到 DMN 领域。特别是 1994 年以后,时代华纳推行了一个强调即需服务的“全方位服务网”(Full Service Network),其服务领域包括即需影像(video-on-demand)、影像游戏(video game)、家庭购物等。在 FSN 方面的合作促使东芝公司加强了数字设备——通信终端、机顶盖(set-top-box)、游戏频道的输出设备、DVD、Video Saver、IC 卡等产品的开发,其中 DVD 和 DVD 放映机是东芝公司这一阶段开发最成功、最具代表性的产品。作为 DVD 市场的主要生产商之一,东芝联合其他 7 家公司(日立、三菱、MCA、先锋、Domso、时代华纳等)抵制由索尼和飞利浦制定的 DVD 生产标准,从而为东芝的进一步发展以及其市场领导者地位的确定奠定了基础。东芝 DVD 放映机的销量一直保持着快速增长的态势。在美国市场,与时代华纳的联盟帮助它的 DVD 产品迅速从 7 个大城市向美国全国扩散,目前,包括 OEM 贸易在内,东芝大约占领了美国 40%的 DVD 市场。在亚洲,东芝推出了符合当地特殊需求的产品,例如:可以兼容 VCD 的 DVD 放映机。在中国市场上,东芝向中国家电厂商提供 DVD 放映机的零部件和技术,双方在市场营销方面相互合作,这种联盟关系使其谋求市场领导地位的种种努力变得事半功倍。在软件方面,东芝与微软公司结成了战略联盟。1997 年 9 月,东芝将其设计生产的世界上第一台 DVD-BAM 驱动器运至微软,要求微软为其设计相应的软件。通过一系列战略

联盟，东芝巩固了其在国际市场和相关技术领域中的领导地位。

2. 半导体

作为多媒体产品领域中的重要材料和器件，半导体在东芝公司的“Advance—I”战略中扮演着十分重要的角色。东芝公司在这一领域的战略联盟最早形成于1985年，它与西门子公司签订了“1M DRAM”的技术合作协议。1987年5月，东芝与摩托罗拉公司结成战略联盟，以合资的方式建立了一个专门生产半导体材料的企业——东北半导体，大规模生产1M、4M和6M DRAM所需的半导体材料。1992年，东芝又与IBM和西门子合作，面向21世纪合作开发256M的DRAM，并于1995年4月获得成功。近几年，东芝又与富士通公司结盟，开发1G的DRAM，并计划投资3 000亿日元建设一个拥有100名科研人员的高级微电子技术中心作为双方的研究基地。

1996年，东芝所面临的市场形势异常严峻，4M和16M DRAM的销售与同年第一季度相比下降了20%。面对激烈的价格振荡，东芝公司试图通过提高技术能力和水平、优化设计流程，迅速地转向64M DRAM的生产。其行动的第一步就是充分运用从各项战略协议中获得的先进技术，生产高速度、低能耗、同步作业的产品。东芝公司率先引入0.25微米的设计标准，成功地开发出世界上体积最小的芯片(79.4毫米)，而其他厂商生产的芯片至少有100毫米大小。从1998年起，东芝转向64M DRAM的生产，到1998年3月，日本地区的生产能力达到每月8亿只，比上一年增长了128%。在海外，东芝本着快速把握新技术的原则，与一批极富实力的厂商结成生产联盟。1997年9月，与IBM合资建设的综合半导体L.L.C公司，专门生产64M的DRAM，1998年下半年开始使用0.25微米的设计标准。1999年6月，其生产能力达到每月4亿只，当时计划到1999年底，生产能力扩大到6亿只。

3. LCD

LCD(液晶显示器)是多媒体最关键的核心技术之一，为了赶超当时该市场的领导者——夏普公司，东芝加大了对LCD市场的资金投入。从1993年到1995年，东芝投入这一市场的资金仅有970亿日元，而1996年一年其投资就增至1 200亿日元，1997年这一数字又升至3 000亿日元。在营销方面，为了保证主要顾客群——轿车生产企业和PC机厂商——的稳定，东芝积极推进企业间的战略联盟。1989年11月，东芝与IBM共同投资建设了显示器技术有限公司(DTI)。东芝投资DTI的初衷是为了规避风险，众所周知，在美国，涉足该领域的外国企业常常为反倾销和专利纠纷所困扰，只有那些不会对该市场的主宰者IBM造成威胁的企业才可能幸免于难。这项联盟给东芝公司带来了巨大的好处，不仅提高了生产能力，而且扩大了市场份额。1996年6月，DIT开始使用

phase-3 生产线，由于使用了新的原材料，该生产线的生产能力较 phase-2 提高了 3 倍，从而保证笔记本电脑屏幕的供给，大大缩减了投资的规模。1996 年，东芝公司的 LCD 销售较 1995 年增长了 15%，从而也使其所占的全球市场份额扩大到 17%。

三、战略联盟新进展

2007 年，东芝与夏普就液晶电视面板展开合作，东芝采购夏普旗下大阪新厂所制造的 LCD 面板，作为双方展开合作的第一步。

夏普投资 3 800 亿日元新建位于大阪的 LCD 面板和电视厂房，并于 2009 年正式投入生产，向东芝大量供应 40～60 英寸面板，之后这些面板将会用于东芝品牌的电视，并销往海内外市场。东芝目前向夏普的面板提供影像处理芯片，双方可能会考虑加强在该领域的合作关系。

东芝的 LCD 面板来源主要是其与松下、日立成立的合资公司 IPS、韩国的三星、LG 和飞利浦。虽然 IPS 旗下拥有 6 代厂，大量生产 32～37 英寸的 LCD 面板，但在制造 40 英寸以上(包括 40 英寸)的 LCD 面板上却缺乏市场竞争力，而这类产品却是未来市场的主要竞争力量。所以，东芝将借夏普在 LCD 上的先进技术，加大在电视业务市场上的竞争力。

2013 年 3 月 5 日，内存存储系统供应商 Violin Memory 宣布与东芝建立合作联盟关系，以期利用彼此的 NAND 闪存知识产权推出第三代服务器 PCIe 存储卡。NAND 闪存创造者东芝与基于内存的企业存储架构先锋厂商 Violin Memory 之间的合作有望推动基于内存的 IT 基础架构大规模普及。

东芝旗下半导体与存储产品公司存储产品部副总裁 HiroyukiSato 表示："PCIe 存储卡市场对东芝客户很重要。扩大与 Violin Memory 之间的战略合作关系，有助于东芝将 Violin 宝贵的企业知识产权应用到我们未来产品中的大量行业领先解决方案中。"

思考题

1. 东芝公司是如何实现战略转移的？
2. 东芝公司早期战略联盟的特点是什么？
3. 东芝公司是如何通过战略联盟增强其竞争力的？

第六章　丰田:国际化战略

第一节　丰田公司简介

一、丰田创立背景

丰田汽车公司(トヨタ自动车株式会社,Toyota Motor Corporation)简称"丰田"(TOYOTA),创始人为丰田喜一郎,是一家总部设在日本爱知县丰田市和东京都文京区的汽车工业制造公司,前身为日本大井公司,隶属于日本三井产业财阀。丰田是世界十大汽车工业公司之一,日本最大的汽车公司,创立于1933年。丰田汽车隶属于丰田财团,丰田财团是以丰田佐吉创立的丰田自动织机为母体发展起来的庞大企业集团,2006年仅丰田汽车的关联结算收入就达210 369亿日元,营业额20 873亿日元,净利润13 721亿日元。截至2007年11月,员工总数达30.9万人。

1934年,丰田喜一郎决定创立汽车生产厂。1937年成立"丰田汽车工业株式会社",地址在爱知县举田町,初始资金1 200万日元,员工300多人。

1936年底至1937年初,丰田制造的卡车因质量差销售一直不景气。日本发动侵华战争后,陆军大批采购卡车,丰田公司的所有库存车一售而空,丰田公司赚了大钱。

1950年4月,丰田汽车乐售公司成立,1950年6月,朝鲜战争爆发,借助美军46亿日元的巨额订货,丰田迅速发展起来。1952年3月27日,丰田喜一郎因患脑溢血去世。1974年,丰田与日野、大发等16家公司组成丰田集团,同时与280多家中小型企业组成协作网。1982年7月,丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司重新合并,正式更名为丰田汽车公司。

2007年11月12日,丰田汽车公司发布了2007年4月至2007年9月丰田集团中期联合财务报表(日本的会计年度为前一年4月到次年3月底,中期财务报表时间为每个财政年度的4月到9月),其范围包括大发汽车公司和日野汽车公司等子公司在内的丰田集团全世界控股子公司以及持股公司。

丰田集团2007财年上半年员工人数达到30.9万人,同期增加1.3万人。

随着规模的扩大，2007财年上半年销售额为130 122亿日元(约合人民币8 554亿元)，比2006年同期增长15 404亿日元(约合人民币1 013亿元)，增长率为13.4%。营业利润为12 721亿日元(约合人民币836亿元)，比2006年同期增长1 787亿日元(约合人民币117亿元)，增长率为16.3%，营业利润率为9.8%。纯利润为9 424亿日元(约合人民币620亿元)，比2006年同期增加了1 652亿日元(约合人民币109亿元)，增长率为21.3%，纯利润率为7.2%。2007财年上半年销售额、营业利润、纯利润均为历史最高水平。此外，汽车销量方面，在产销双方的共同努力之下，2007财年上半年汽车销售量为430.1万辆，比2006年同期增加了15.6万辆，增长率为3.8%。

2008年日本丰田汽车超越通用成为世界第一大汽车制造商。2009年丰田召回事件：2009年8月24日，丰田在华两家合资企业——广汽丰田、一汽丰田宣布，由于零部件出现缺陷，自8月25日开始，召回部分凯美瑞、雅力士、威驰及卡罗拉轿车，涉及车辆总计688 314辆。这是我国2004年实施汽车召回制度以来，数量最大的一项召回。

2014年1月23日，丰田公布了其2013全年销量，丰田在2013年全球销量达到998万辆，在各大车企中排名第一。

二、丰田涉及的行业与产品

丰田的产品范围涉及汽车、钢铁、机床、电子、纺织机械、纤维织品、家庭日用品、化工、建筑机械及建筑业等。1993年，总销售额为852.83亿美元，位居世界工业公司第5位。全年生产汽车445万辆，占世界汽车市场的9.4%。目前，丰田在世界汽车生产业中有着举足轻重的作用。

丰田是世界十大汽车工业公司之一，日本最大的汽车公司。早期的丰田牌、皇冠、光冠、花冠汽车名噪一时，近年的克雷西达、凌志豪华汽车也极负盛名。丰田公司的三个椭圆的标志是从1990年初开始使用的。标志中的大椭圆代表地球，中间由两个椭圆垂直组合成一个T字，代表丰田公司。它象征丰田公司对未来的信心和雄心。

丰田财团旗下拥有5家世界500强企业，分别是丰田汽车、丰田自动织机、丰田通商、爱信精机、日本电装。十几家财团一级企业均是世界知名企业，产业链覆盖汽车产业从上游原料到下游物流的所有环节。不仅如此，丰田还立足于汽车产业的未来，不断在环保和新能源领域投资，成为环保汽车的领军者。

三、丰田创始人及发展历程

1. 生产汽车之前

丰田喜一郎出生于1895年，其父亲丰田佐吉既是日本有名的纺织大王，也是日本大名鼎鼎的“发明狂”。

其实，丰田的历史可以追溯到1896年。29岁的丰田佐吉发明了“丰田式汽动织机”。他发明的这台织机不仅是日本有史以来第一台不依靠人力的自动织机，而且与以往织机不同的是可以由一名挡车工同时照看3至4台机器，极大地提高了生产力。连当时世界排名第一的纺织机械厂家——英国普拉德公司也向丰田佐吉发出了转让专利权的请求，最终佐吉在1929年(昭和4年)以10万英镑(合当时的100万日元)的价格出让了这项专利的使用权。

2. 进军汽车领域

1930年，63岁的丰田佐吉去世。他留给子女的是一家拥有近万名员工的欣欣向荣的棉纺厂。丰田佐吉的长子丰田喜一郎对日本以外的世界兴趣十足。喜一郎曾对欧洲和美国进行了考察，欧美轰轰烈烈的工业革命使他受到强烈震撼，而汽车更使他热血沸腾。他认定汽车必然是未来举足轻重的交通工具。

当丰田喜一郎开始研制汽车时，美国的通用汽车公司和福特汽车公司早已成为举世闻名的大企业，并且分别将各自的汽车组装厂开到了日本。在大量生产技术和市场运作方面，两家公司的实力足以让世界其他的所有汽车生产厂家望尘莫及。

然而，丰田喜一郎并没有把美国两大汽车巨头的举动过多地放在心上。他全身心地投入到以大量生产为基础的国产汽车工业的创立上。在丰田自动织机制作所内，一个全新部门——汽车部诞生了。1937年(昭和12年)8月28日，汽车部宣告从丰田自动织机制作所独立出来，作为一家拥有1 200万日元资本金的新公司，“丰田自动车工业株式会社”从此踏上了自己崭新的历程。

在新落成的工厂，AA型轿车开始投产了，最初每个月的产量仅有150辆。一年以后，对日本汽车工业抱着坚定信心的丰田喜一郎不顾周围的一片反对意见，果断地决定投入4 500万日元巨资构筑月产量2 000辆的生产体制，而这项巨额投资几乎相当于公司资本金的四倍！

日本是个自然资源贫乏的国家，因此丰田喜一郎认为，开发燃耗功率高、可靠耐用的汽车对日本汽车工业来说乃是至关重要的课题。1939年，公司成立了蓄电池研究所，开始着手电动汽车的研制。1940年，丰田生产了约15 000辆汽车，其中98%是客货两用车。当年它推出了一款较为紧凑的新型轿车，配备4缸2.2升48马力发动机，在外形上更接近瑞典的富豪pv60。丰田公司虽然在汽车方面没有多少经验，但却坚守一个信条：模仿比创造更简单，如果能在模仿的同时给予改进，那就更好。喜一郎与其父亲的理念一脉相承，他知道首先必须生产安全、牢固、经济、传统的汽车，而不是创新性的产品。所以在很长一段时间内，所有的丰田车都具有模仿的特点。

1962年，丰田开始进军欧洲。这一年，丰田汽车产量首次突破了百万大关。

1965年名神高速公路(名古屋至神户)的开通揭开了日本交通高速公路时代的序幕。经历了战争、战后空白年代的日本汽车产业,可以说是当时日本所有的工业产业中最不具备国际竞争力的领域。但是丰田却预见到了大规模的国际贸易和资本的自由化不久必将席卷日本,为迎接新时期的到来,丰田一方面加紧开发性能更高的新车,同时为增强生产能力、提高质量水平而倾注了极大的努力。所有这些努力终于结出了丰硕的果实,丰田汽车在1965年荣获了戴明质量大奖(Deming Prize)。同一年,日本政府取消了对进口汽车的关税壁垒,从此丰田在性能和价格两方面与国外汽车厂家开始了真正的较量。

3. 发展契机

1973年,伴随着第4次中东战争的爆发,世界经济遇到了第一次石油危机。对石油资源几乎百分之百依赖进口的日本来说,整个经济活动全都受到巨大影响,马上陷入了极大的混乱之中。战后初期那种恶性通货膨胀再度席卷日本,对汽车的需求一落千丈。在这种形势下,丰田将新的起点瞄准在资源的有限性上,开展了节省资源、节省能源、降低成本的运动。丰田喜一郎堂兄丰田英二始终坚信汽车绝不是什么"奢侈品",对于社会而言汽车绝对是真正的必需品。面对笼罩日本社会的一片悲观情绪,丰田恪守一个"忍"字,蓄势以待,准备迎接重振雄风之日的到来。

1973年和1979年的两度石油危机在极大程度上改变了美国的汽车需求结构,人们的选择热点开始由大型车转向了节省燃油的小型车,缺少小型车生产技术的美国汽车厂家逐渐失去了往日的竞争优势。为了摆脱困境,美国的汽车厂家再三敦促政府和议会尽快对进口日本汽车实施限制。同时他们也一再要求日本汽车厂家到美国投资建厂,以便和美国汽车厂家在同一起点上开展竞争。随着日美贸易摩擦的加剧,美国汽车厂家的这些主张在美国议会以及部分社会舆论中间煽动起了一股对日本车的抵触情绪,以丰田为首的日本汽车厂家也十分担心任凭这种情况发展下去会损害良好的日美关系。1981年对美出口轿车自主限制协议生效。为了不失去美国汽车市场,同时也出于担心那些对燃耗性能优越的小型车有着特别钟爱的美国消费者会因此而受到选择上的局限,日本各汽车厂家开始把在美国设立生产据点的问题作为自己新的经营课题。在这种情况下,丰田决定与美国通用汽车公司进行合作生产,这样不仅可以为当地创造出一些就业机会,同时还可以向美国汽车厂家转让小型轿车的生产技术。

1983年,为了与本田的雅阁系列轿车在北美市场上争夺,丰田推出了佳美车系,从此便一发不可收拾,几乎成了丰田除了花冠以外最受欢迎的车型,并不断升级换代。

第二节 丰田进入美国市场

二战以后，日本在世界范围内几无立足之地。然而在20世纪80年代初，经过短短30年的时间，日本就超过美国成为世界上第一个年产700万辆小轿车的国家。1981年，日本出口小轿车是德、法、美三国轿车出口的总和。而日本丰田公司更是功不可没，由不名一文到一鸣惊人，通过国际化战略进入美国市场的成功牢牢地奠定了其在世界汽车市场中的地位。1965年，丰田向美国出口轿车只有288辆；10年后，丰田超过它的主要竞争对手德国大众公司，成为美国第一位的小轿车进口商；到20世纪80年代初，丰田年产超过300万辆，一跃成为世界第二位的汽车制造商；1985年，丰田在美国的汽车销量占到美国轿车市场的20%。

一、初入美国市场

日本丰田汽车最初踏入美国市场是以惨败告终的。在20世纪60年代以前，“日本制造”往往是“质量差的劣等货”的代名词，在此期间首次进军美国市场的丰田车，同样难逃美国人的冷眼。

在传统的“生产什么，就销售什么”观念的影响下，丰田公司向美国出口的第一辆轿车简直就是一场灾难，这辆取名“丰田宝贝儿”的汽车，方盒子式的陈旧外形，发动机开起来像载重汽车一样响，内部装饰既粗糙又不舒服，灯光暗得难以通过加利福尼亚州的行车标准，缺陷严重自然无人问津。

二、再入美国市场

“丰田宝贝儿”的流产迫使丰田公司的决策者冷静下来重新考虑进入美国市场的策略。一方面，丰田竭力去发现利基市场。要进入几乎是“通用”“福特”独霸的美国汽车市场，对初出茅庐的丰田公司来说，无疑是以卵击石。但通过调查，丰田发现美国的汽车市场并不是铁板一块。随着经济的发展和国民生活水平的提高，美国人的消费观念、消费方式正在发生变化。在汽车的消费上，已经摆脱了那种把车作为身份象征的旧意识，而是逐渐把它视为一种纯交通工具；许多移居郊外的富裕家庭开始考虑购买第二辆车作为辅助；石油危机着实给千千万万个美国家庭上了一堂节能课，美国车的大马力并不能提高其本身的实用价值，再加上交通阻塞、停车困难，从而引发出对低价、节能车型的需求，而美国汽车业继续生产以往的高能耗、宽车体的豪华大型车，无形中给一些潜在的对手制造了机会。

另一方面，丰田努力寻找竞争对手的弱点，以求突破。丰田定位于美国小型车市场，即便小型车市场也并非是没有对手的赛场，德国的大众牌小型车在

美国就很畅销。丰田雇用美国的调查公司对大众牌汽车的用户进行了详细的调查，充分掌握了大众牌汽车的长处与缺点。除了车型满足消费者需求之外，大众牌高效、优质的服务网打消了美国人对外国车维修困难的疑虑；而暖气设备不好、后座空间小、内部装饰差是众多用户对大众车的抱怨。对手的"空子"就是自己的机会，对手的缺点就是自己的目标。于是，丰田把市场定位于生产适合美国人需要的小型车，以国民化汽车为目标，吸收其长处而克服其缺点，如按"美国车"进行改良的小型车，性能比大众牌高两倍，车内装饰也高出一截，连美国人个子高、手臂长、需要的驾驶室大等因素都考虑进去了。

1. 产品策略

在市场中，谁能抢先利用机会，谁就能赢得主动，赢得胜利。丰田汽车公司抢先利用了美国汽车公司生产体积大、油耗多的豪华车以及美国家庭规模变小和美国人购买汽车转向实用化带来的市场机会，成功地将小汽车打入美国市场。丰田汽车公司根据美国消费者对小型、实用、便宜的汽车需求，适时推出了"皇冠"汽车，这种车型不仅外观美观、操纵灵活、省油、价低、方便，而且内部装备了所有美国人都渴望的装修，如柔软舒适的座椅、柔色的玻璃、连扶手长度和腿部活动空间的大小都是按美国人的身材需要设计的，因而取得了极好的效果。

2. 价格策略

丰田汽车公司本着"皇冠就是经济实惠"的原则，毅然将价格定得很低，每辆"皇冠"汽车只有 20 000 美元，而随后推出的主要产品"花冠"系列每辆还不到 18 000 美元。

3. 促销策略

丰田汽车公司吸收了大众汽车公司售后服务系统很完善的优点，做得比"大众"更出色，力所能及地在自己的销售阵地设立各种服务站，并且保证各种零配件"有求必应"，消除了顾客的后顾之忧。丰田汽车公司在广告和促销过程中，更强调产品的美国特点和对美国消费者的适应性，从而减轻了美国消费者对丰田企业的抵触情绪。在如此细腻和全面的策略作用下，丰田汽车公司在美国终于站稳了脚跟。

第三节　丰田美国市场现状

继新凯美瑞推出后，丰田公布了针对美国市场的更多发展计划，该发展计划涵盖了 2011 年至 2015 年期间的新车型，丰田希望此举能够刺激低迷的市场和振奋企业精神。

2011年8月23日，丰田推出美版新凯美瑞，以夺回三年来输给现代汽车等竞争对手的市场，在这三年中，丰田经历了经济衰退、召回及地震，业绩遭受重创。在纽约好莱坞派拉蒙影城，丰田美版新凯美瑞在200名演员、舞蹈家及音乐家面前亮相。丰田集团美国营销副总裁鲍勃-卡特表示，美版新凯美瑞是2013年初将上市的20款丰田、雷克萨斯和Scion更新车型的第一款车型，其他新车型将与新版凯美瑞一起构成丰田2011至2015年新发展计划。

丰田2013年的新车型计划包括：设计更新版雷克萨斯IS和ES、ScionxD、丰田亚洲龙、改造版汉兰达及风格重修版Tacoma皮卡。

2014年的车型计划包括设计更新版雷克萨斯LS、ScionA-BAT首次亮相、设计更新版丰田红杉、兰德酷路泽及丰田坦途。

2015年的车型计划包括设计更新版雷克萨斯HS和RX、首次推出雷克萨斯LFARoadster敞篷跑车和丰田FT-86、设计更新版丰田卡罗拉和普锐斯。

截止到2011年7月，丰田三大品牌的美国交付量下降7.1%至943 590辆，创下自1999年以来新低。相比之下，总的轻型汽车销量增长11%，其中，现代汽车增长23%，通用增长16%，福特增长12%。

卡特表示："一切从全新版凯美瑞开始，凯美瑞是丰田品牌的基石。除了凯美瑞之外，丰田今年还将在美国市场推出普锐斯v混合动力货车、翻新设计版雅力士、ScioniQ小型车以及改进款Tacoma皮卡。2012年丰田将在美国市场推出插电式混合动力版普锐斯、普锐斯c紧凑型混合动力车、新款雷克萨斯GS轿跑车，电动RAV4跑车以及后轮驱动ScionFR-S跑车。"

由于存在加速器踏板卡住以及加速器底板下陷问题，丰田在全球召回了数百万汽车及轻型卡车，给广大消费者留下了难以弥合的伤口。卡特表示："这两款车型是丰田重新树立品牌的关键。在美国的中型轿车中，新凯美瑞拥有最好的安全性、操控性和燃油经济性，其混合动力版在市内和高速公路上平均燃效为每加仑41英里，比以往提高了24%。"他还称普锐斯系列车型在2020年末将成为美国最畅销车型。

日本频道综合日本汽车专业媒体Response的报道，丰田美国公司公布了2013年美国市场上的新车销售数据，在面向私家车用户的销量统计口径中，丰田品牌排在了第一位。根据丰田公布的数据，丰田（含赛恩）和雷克萨斯两品牌2013年在美国的新车销售同比增加了7.4%，达223万6 042辆。这其中，丰田品牌增加了6.7%，达196万2 195辆，而丰田品牌中的凯美瑞同比增长了0.9%，达40万8 484辆。排除皮卡，丰田旗下的乘用车连续12年成为美国车市上的绝对主角排在第一位。

思考题

1. 企业国际化的方式有哪些？丰田公司采取的是何种方式？

2. 为什么丰田20世纪60年代进入美国市场失败而20世纪80年代获得了成功？

3. 根据当前丰田公司在美国市场的发展现状，你认为丰田未来国际化战略的方向是什么？

第三篇

日本企业的竞争战略

竞争战略[Competitive Strategy]

竞争战略，又称为业务层次战略或者 SBU 战略，它是在企业总体战略的制约下，指导和管理具体战略经营单位的计划和行动。企业竞争战略要解决的核心问题是，如何通过确定顾客需求、竞争者产品及本企业产品这三者之间的关系，来奠定本企业产品在市场上的特定地位并维持这一地位。美国著名战略学家迈克尔·波特提出了三种基本竞争战略：成本领先战略、差异化战略和聚焦战略。

成本领先战略[Cost Leadership Strategy]

成本领先战略是指通过采取一整套行动，以低于竞争对手的成本，为顾客提供可接受的、具有某种特性的产品或服务。采用成本领先战略的公司往往向行业内最典型的顾客销售标准化（同时又具有竞争性差异化）的产品或服务。开发新的生产和分销方法、研制新技术的创新过程，对于提高公司的运营效率和成功实施成本领先战略都是非常重要的。

差异化战略[Differentiation Strategy]

差异化战略是指以客户认为重要的差异化方式来生产产品或提供服务（以可接受的成本）的一系列整合行动。成本领先者服务的是行业内的典型顾客群，而差异化战略瞄准的则是用不同于竞争对手的差异化产品创造价值的顾客群。产品创新对差异化战略的成功运用非常关键。

聚焦战略[Focus Strategy]

聚焦战略是指通过一系列行动来生产产品或提供服务，以满足特定的竞争性细分市场的需求。当公司利用核心竞争力来满足特定细分市场的需求时，或者想要把他人排除出这个市场时，就可以使用聚焦战略。可以运用聚焦战略的细分市场有：①某个特定的购买群体（如年轻人或老年人）；②某一产品线的特定部分（如专业油漆匠或 DIY 一族使用的产品）；③某一特定地理区域内的市场（如意大利的北部或南部）。

商业生态系统战略[Business Ecological Strategies]

商业生态系统是以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体。从结构特征看，商业生态系统主要包括核心产品和服务提供商、互补替代产品和服务提供商、行业(标准化)协会、科研机构和产业政策等。从功能效应看，商业生态系统功能主要是孕育价值共享的平台。商业生态系统中核心厂商和互补厂商是“一荣俱荣，一损俱损”的关系。在商业生态系统中，核心厂商和替代互补厂商按照价值属性和联结属性，即价值共享程度的大小和价值网络联结程度的高低，形成价值依附型、价值共享型、价值平衡型、价值独享型和价值回报型5种战略。

第七章　富士:与柯达之争

第一节　富士概况

一、企业历史

富士胶片建立于1934年,最早致力于感光材料产品的生产。经过几十年的发展,已经开拓出了众多新的领域及市场,在全球范围内建立了一个强大的集团网络(见表7-1)。

表7-1　富士的发展历程

1934年	1月	为了实现胶片国产化目标,富士胶片的前身——富士写真胶片株式会社于1934年在日本成立
1938年	6月	成立小田原工厂(目前为神奈川工厂小田原厂区)
1944年	3月	继承了榎本光学精机制作所的业务,成立富士胶片写真光机株式会社
1946年	4月	成立天然色写真株式会社(1953年6月更名为富士天然色写真株式会社,是富士彩色服务株式会社的前身)
1965年	4月	富士天然色写真株式会社更名为富士彩色服务株式会社,将富士天然色写真株式会社的销售部门单独分离,建立富士彩色销售株式会社
	12月	在纽约成立Fuji Photo Film U.S.A., Inc.(目前为FUJIFILM U.S.A., Inc.)以全面管理北美的业务
1966年	6月	在德国杜塞尔多夫成立Fuji Photo Film (Europe) GmbH(目前为FUJIFILM Europe GmbH)以全面地管理欧洲的业务
1982年	8月	在荷兰成立了Fuji Photo Film B. V.(目前为FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.),将之作为富士胶片集团在欧洲的主要生产基地
1987年	3月	在德国成立了生产记录媒体的制造工厂Fuji Magnetic GmbH(目前为FUJIFILM Recording Media GmbH)

（续表）

1988年	7月	在美国南卡罗莱纳州成立了Fuji Photo Film，Inc.（目前为FUJIFILM Manufacturing U.S.A.，Inc.），将之作为富士胶片集团在美国的主要生产基地
1993年	10月	收购了千代田医疗株式会社51%的已发行股份
1995年	10月	在中国苏州成立苏州富士胶片映像机器有限公司
1996年	6月	在香港成立了Hong Kong Fuji Photo Logistics，Ltd.（目前为FUJIFILM Hong Kong Limited）
1997年	12月	并购了德国的Eurocolor Photofinishing GmbH & Co. KG
2001年	10月	在美国成立了印刷器材销售公司Enovation Graphic Systems，Inc.（目前为FUJIFILM Graphic Systems U.S.A，Inc.）
2003年	4月	追加收购了Process资财株式会社的其他股份（目前为富士胶片印刷系统株式会社），将该公司转型为关联子公司
2004年	4月	将千代田医疗株式会社合并进富士胶片医疗株式会社
	8月	将富士胶片电池株式会社合并进富士胶片AXIA株式会社
	10月	富士胶片影像株式会社成立。新公司不仅将富士彩色影像服务株式会社和富士胶片AXIA株式会社整合进来，同时还接管了4个主要的照相产品经销商的国内市场业务，以统一富士胶片国内影像制造市场业务
	11月	并购以美国为基地的致力于微电子材料Arch Chemicals，Inc.，以及拥有100%股权的合营企业FUJIFILM ARCH Co.，Ltd.（目前为富士胶片电子材料株式会社）
2005年	2月	并购以美国为基地的Sericol Group有限公司（目前为FUJIFILM Sericol有限公司），一家不断在筛网印刷油墨、包装印刷油墨和工业用喷墨打印机油墨方面拓展业务的公司
2006年	1月	将三协化学株式会社（目前为富士胶片精细化学株式会社）纳为100%子公司
	2月	并购Avecia Inkjet有限公司，更名为FUJIFILM Imaging Colorants Limited
	4月	富士胶片先进研究所成立
	7月	并购了美国的工业喷墨打印机头制造厂商Dimatix，Inc.（目前为FUJIFILM Dimatix，Inc.）

（续表）

	10月	富士胶片集团转型为控股公司，在富士胶片控股株式会社旗下设两大事业公司：富士胶片株式会社和富士施乐株式会社
2006年	10月	收购了株式会社第一放射性同位体研究所，并被转为全资子公司（目前为富士胶片RI制药株式会社）
	12月	并购美国的一家心血管医疗影像信息系统的制造厂商 Problem Solving Concepts，Inc.
2007年	2月	发挥总部作用的富士胶片控股株式会社、富士胶片株式会社和富士施乐株式会社重新迁址到东京中央城的办公大楼
	7月	富士胶片商务专家公司成立，主要业务为管理服务和人力资源的运作
	1月	并购德国的IP Labs GmbH，是网络照相服务系统的开发商
	3月	印度关联子公司 FUJIFILM India Private Limited 成立
2008年	3月	通过股权并购，富山化学工业株式会社成为富士胶片控股株式会社的关联子公司
	11月	并购美国的 Empiric Systems，LLc，一家放射信息系统制造厂商
	12月	并购 ZAO"FUJIFILM-RU"，丸红株式会社的医疗和影像产品，独立的俄国经销商
	4月	将富士能东芝ES系统株式会社整合进富士胶片医疗株式会社
2009年	5月	并购富士胶片在匈牙利的经销商为富士胶片的关联子公司：富士胶片匈牙利有限公司
	6月	富士胶片医药品研究所成立
2010年	1月	富士胶片美国有限公司和富士胶片美国冲印有限公司合并成立富士胶片北美公司
	2月	富士胶片药业株式会社成立

二、创新历史

从最早作为照相胶卷制造商开始，富士已在从影像到医疗系统等一系列不断拓宽的领域中不断寻求和实现着创新（见表7-2）。

表 7-2 富士的创新历史

20 世纪三四十年代	
1934 年	电影胶片 印刷版材
1936 年	X 光胶片
1948 年	彩色反转片和照相机
20 世纪 50 年代	
1951 年	微缩胶片
1954 年	工业用 X 光胶片
1958 年	彩色负片 富士偏光板保护膜（FUJITAC 膜）
20 世纪 60 年代	
1963 年	无碳纸 广播级专业录像带
1965 年	Single-8（8mm 电影胶片系统） 印刷 PS 版材 计算机用磁带
1969 年	微孔精密过滤器（过滤用薄膜）
20 世纪 70 年代	
1976 年	高感度彩色负片
1977 年	Prescale 压力测量胶片
20 世纪 80 年代	
1982 年	电影用胶片（荣获奥斯卡科学技术奖和艾美奖）
1983 年	计算机 X 光成像诊断系统：FCR
1984 年	小型冲印设备系统 磁盘
1986 年	QuickSnap，世界上首台可重复使用的一次性相机
1988 年	数码相机
1989 年	8mm 摄像机 产业用 FCR

（续表）

20 世纪 90 年代	
1990 年	Velvia，专业用彩色反转片
1996 年	数码冲印设备 Frontier；APS 系统 CTP 计算机直接制版；WV 视角扩大膜
1999 年	Synapse 医用影像信息网络系统 Sapientia 全数码内窥镜系统
21 世纪	
2003 年	Super CCD 超级 CCD 经鼻内窥镜 数码诊断 X 光成像系统：FCR Profect CS
2006 年	功能性化妆品 内部护理产品：f3
2007 年	Astalift，护肤品系列 Metabarrier 和 Oxibarrier，营养保健品 数码冲印设备 Frontier 700 系列
2008 年	富士胶片控股株式会社与富山化学株式会社和大正医药株式会社建立战略性合作 MV-SR657，FCR 数字乳房造影术 CAD Justia，FTS 电子内窥镜系统 Jet Press 720，喷墨数码印刷系统 Volume Analyzer Synapse Vincent，3D 影像分析系统 富士胶片热敏纸，新一代热敏传递照相印刷材料 抗菌药、抗病毒素、多功能生物过滤器 Super CCD EXR Fujifilm FinePix Real 3D System，3D 数码影像系统

第二节　富士与柯达之争

曾经世界胶卷市场可以说是二分天下，在世界消费市场都占有可观市场份额的是美国的柯达和日本的富士胶卷，柯达和富士的竞争可以说代表着整个胶卷市场的主要竞争状况，也同时形成了主要的世界市场的竞争格局。

1976 年之前，柯达在美国胶片和相机的市场占有率分别达 90% 和 85%。

直至20世纪最后十年，柯达仍经常位居全球最有价值的五个品牌之列。随后，数码成像取代了胶片，智能手机取代了照相机。柯达的年收入在1996年（160亿美元）达到巅峰，但其在2011年收入骤减至62亿美元。如今，百年胶片行业巨头柯达宣布破产，令摄影发烧友为之扼腕。也有人认为，柯达破产是数码成像技术取代老式胶片的必然结果。但柯达长期的竞争对手富士却在逆境中坚挺。在柯达市值萎缩到2.2亿美元的同时，富士以126亿美元的价值傲视同行。同样面对数码时代的挑战，为何柯达倒下，而富士仍旧坚立？

一、早期的攻击与防御战

1. 侧翼攻击

早在100多年前，柯达以其容易使用的照相机、高质量的胶卷和巨大的利润而闻名于世。但在20世纪80年代，柯达的销售平平且利润下降。柯达遭到更有创造精神的日本公司的攻击，其中最强劲的对手就是富士。它们导入和改进了35毫米的照相机、摄像机和只用一小时就可完成的快速冲洗胶卷工作室。没过多久，富士就向柯达的主要产品——彩色胶卷发起了猛烈的进攻。

2. 正面攻击

当富士进入美国胶卷市场时，它供应高质量彩卷并比柯达低10%的价格，并且还打击柯达的高速胶卷市场。在1984年第23届洛杉矶奥运会前夕，正当柯达公司与奥运会筹备人员为赞助讨价还价时，富士主动出击，积极申请参加赞助，甚至把赞助费由400万美元提高至700万美元，取得奥运会指定胶卷资格，出尽了风头，销售量也激增，给柯达以重创。当时，富士在美国彩卷市场占超过8%的市场份额，它宣布其目标是要赢得15%的市场份额，富士的销售额每年的增长率为20%——大大快于总市场增长速度。

3. 阵地防御

面临竞争，柯达的做法是：以眼还眼，以牙还牙，柯达激烈地反击以保护其在美国的胶卷份额。它针对富士的低价，向对手学习，进行了一系列的产品改进。在柯达公司制造部总经理威廉·福布尔的办公室里，挂着一幅白雪皑皑的雄伟庄严的富士山大幅照片。福布尔说："它不断提醒我要注意竞争。"在柯达公司的实验室里，研究人员有条不紊地对富士胶卷进行分析。一位研究员说："这叫做照搬术，富士怎样改进，我们就如法炮制。我们对富士着了迷。"多年来，富士公司销售的胶卷色彩鲜艳，柯达公司的研究人员当初认为它的色彩失真，但他们很快发现顾客喜欢富士胶卷，于是柯达推出"VR—G"系列胶卷，其色彩与富士胶卷同样鲜艳。柯达公司在广告和促销费用上也大大超过富士，比例为20∶1。柯达成功地捍卫了它在美国市场的地位，富士没有能够拉走更多的消费者。在20世纪90年代早期，柯达公司在美国的市场份额稳定在极高

的80%。

4. 反击防御

柯达没有因此停止脚步。洛杉矶奥运会受挫后，柯达决定以其人之道，还治其人之身，入对方的虎穴一搏。1984年8月，柯达企划主管西格先生飞越东京，研究如何在这块"拍照乐土"上与富士争霸。当时，日本摄影软片和相纸市场规模高达22亿美元，而柯达只有10%的市场份额。其症结在于柯达虽在日本做了四年生意，但从无长期经营规划。公司在日本既无直接销售网，也无生产据点，更无驻地经理，在东京的25名职员，完全信赖各地的经销商。经过周密的计划，西格开始出击。1984年，柯达花了5亿美元在东京建立了独立的分公司(柯达日本公司的总部)，并且在名古屋附近建立了一个新技术中心，买下了日本分销商并组成自己的营销和销售队伍，将其在日本的雇员从12人扩大到4 500人。结果6年间柯达在日本的销售额扩大了6倍，1990年销售额达到13亿美元。与此同时，富士在日本国内的销售额开始下降，以至富士公司不得不将其在国外的一部分最精干人员撤回东京，以抵挡柯达的袭击。柯达在日本的成功完全靠了打破美国式的经销观念和经销模式，让柯达在日本成为与富士一样的"日本公司"，而不是一家在日本的外国公司。

不仅如此，柯达还大量增加在日本的促销和公共宣传活动。柯达为了与富士竞争，在广告上投入了大量金钱。在富士准备投入大量资金促进海外销售时，柯达投入3倍于富士的资金用于在日本的广告。柯达不惜重金在日本众多大城市中设置了价值100万美元的当时日本最高的巨型路标。不仅如此，柯达还出资赞助参加1988年汉城奥运会的日本代表团，以报1984年蒙羞之仇。同时，柯达还早早支付800万美元，以获准使用奥运会五环标志，来击退富士向印度、中国这些迅速扩大的市场的进攻。为彻底打败富士，柯达花费100万美元特地购置了一艘飞艇，装饰上醒目的柯达标志，在日本城市上空整整飞行了3年，还特别挑衅似地在东京富士总部的上空来回盘旋，致使日本舆论纷纷指责富士丢了日本人的脸。为挽回影响，富士不得不付出双倍的代价，专门从欧洲调回富士的飞艇，在东京上空作了2个月的飞行。柯达日本公司还主办各种活动，从日本电视谈话节目到相扑表演等。

5. 柯达反击战的效果

柯达在直接向日本市场进攻中获得了好处。首先，日本市场提供了巨大的销售机会与利润，它的胶卷与照相纸市场仅次于美国；其次，今天新照相技术的原产地在日本，日本帮助柯达获得了最新的发展；第三，在日本的独资与合资企业帮助柯达了解了日本的制造工艺，并为它在美国和世界其他市场获得了成功。柯达进攻日本市场收获的一个更重要的好处是：富士必须在日本国内投入

巨大的资源才能防御柯达在日本的进攻，从而导致它在美国向柯达进攻的资源就减少了。

二、"98 协议"

富士胶卷是率先打进中国市场的外资感光材料企业，凭借过硬的质量和抢先一步适应中国文化的优势，富士占据中国感光材料 48%的市场份额，连老对手柯达也怵它三分。如此遥遥领先的富士却从 1998 年开始屡遭重挫，从此葬送了大好河山，究其根本原因要从"98 协议"的那场博弈说起。

1. "98 协议"背景

由于国外产品大举进入，市场大半落入他人之手，仅富士胶卷就占据中国胶片市场的半壁江山，国内感光材料企业举步艰难，负债和亏损累计近百亿元，感光业性命堪忧。此时中央政府的态度是：如果要合资，就对全行业合资。但此时富士似乎无意接下这么大的烂摊子，甚至当中国政府要人访问日本提出要会见富士方面的有关人员时竟遭到拒绝。而柯达却抓住了这个难得的机遇，以企业对政府的方式完成了对整个中国感光材料行业的合作，从而获得了竞争的绝对优势。

富士与送上门的大生意擦肩而过，说明当时富士对中国市场的成长潜力和速度缺乏足够的信心，因而低估了这笔生意的价值。更糟糕的是，富士甚至没有为此进行过任何公关活动，以缓解和消除因拒绝中国官方意图而造成的一些看法和隔阂。

2. "98 协议"内容

经过四年，柯达在跟国家有关部门进行了多轮谈判后，最终达成"98 协议"，其主要内容是：柯达与 7 家感光材料中的 6 家进行合资合作（乐凯除外），共投资 12 亿美元，中方则承诺在协议签订的 3 年时间内（2001 年底之前）不批准另外一家外资企业进入中国的感光材料行业。

柯达越过关税壁垒，实现了本土化的生产和销售，与国内的生产厂家展开面对面的竞争。"98 协议"有效阻止了此前风靡一时的日本富士胶卷。"技术的富士"不但发挥不了在影像方面的技术力量，高额的关税也压制了其在中国市场的野心。1998 年中国企业管理协会和中国企业家协会一年一度的全国市场品牌竞争力调查结果显示，柯达在本年度第一次超过富士成为消费者的首选品牌。

这份排他性协议到期的时候，柯达在自由竞争中保持和扩大领先优势的能力比以往任何时候都更为明显。待至 2002 年，富士在中国市场重见天日时，柯达在中国胶卷市场的占有率已攀升至 60%，富士则跌落至 20%，中国成为柯达全球第二大市场。与此同时，柯达在中国的加盟店数量已达 7 000 家，甚至超过

中国邮政，而1993年，柯达的店面仅有300家，当时富士店面的数量是柯达的10倍，9年锐减了1/3。

3.“98协议”后失意的富士

2001年11月，由乐凯牵头，在北京人民大会堂举行了联合承诺仪式，向所有的消费者保证“作为合法的企业公民，遵守国家的法律法规，不走私、不造假、不向走私和造假者提供产品和方便”。“当时柯达、柯尼卡、爱克发等厂家都当场签字，富士也派了一个人到会场，但却没有签字。”某知情人士说：“乐凯此前曾与富士联系过，富士答应参加，但条件是必须修改联合承诺将不走私改为我们不会在知情的情况下走私，其真实用意不言自明。”富士的这种做法同样是不可弥补的。众所周知，除了与柯达整合的七大感光材料企业外，当今的乐凯是中国民族感光材料工业唯一挑大旗的企业，乐凯的发展始终牵扯着中国政府高层的敏感神经，在中国打击走私初见成效的2001年，由乐凯发起的这次联合承诺行动蕴涵着浓重的政府意志，但令人惊讶的是富士以近乎“蛮横”的态度回应。

富士趁柯达与中国政府的“98协议”到期，以及中国加入WTO后市场环境将更为公平的契机为突破点，在中国向柯达展开全面反击，其反击的手段之一就是将富士的胶卷降价至13元。

富士降价狂潮引起了业内人士的怀疑。富士在中国没有褚生产感光材料，其在中国市场上销售的胶卷均为直接进口，按正常的对外贸易，进口胶卷的到岸价为每卷1.3美元，我国对民用胶卷的关税是60%以上，再加上17%的增值税，生产成本、经销商和分销商的利润等，进口民用胶卷的最低零售价不应该低于15元人民币，结果最终证实了这种猜测，为了争夺市场份额，富士铤而走险，通过走私活动以逃避关税带来的低价格来冲击柯达。

富士的违规操作不仅得罪了柯达，也惹恼了其他同业，包括爱克发、柯尼卡、乐凯等只能在允许的条件下开展竞争的企业，富士的低价倾销结结实实地捅到了马蜂窝。柯达“话外有话”让富士觉得柯达不怀好意，乐凯干脆一早收集了有关“违规资料”，并上报国家经贸委。

而此时的富士本应该采取危机公关战略，力争平息危机，但令人遗憾的是富士居然没有采取任何的危机公关策略，而是在东窗事发后，欲把自己推个一干二净。富士在中国接二连三地出昏招，把自己推向风口浪尖之上。

三、竞争白热化

富士和柯达的争斗就如跷跷板上的游戏，一方在一点使力，另一方当然不甘示弱，必定在自己相应的力点上用力制衡对方，甚至压倒对方。双方在数码冲印领域更不例外。

权威调查显示，“冲印数码相片非常困难”是数码影像领域最薄弱的环节，柯达和富士几乎同时意识到，薄弱意味着机会。此时，双方都想“于无水处寻秋水，届有光处觅春光”，迅速把竞争火力引向冲印领域。

1.“魔术手”vs“数码冲印平民化”

早在2001年初，富士就以上海为突破口，构筑华东地区的数码彩扩网络，尤其是柯达亚太地区总部设在这里，富士更是要对这一神经中枢狂轰滥炸。它采取了最凌厉的攻势，在外滩树起大型霓虹灯广告，与近在咫尺的柯达广告争夺眼球。同时，富士又使出另一个王牌——“魔术手”。突如其来的“魔术手”让柯达措手不及，它不仅是全球最先进的数码冲印设备，还能使传统胶卷的冲印质量大大提高。魔术手像一辆攻无不克的战车，不仅诱引大量冲印店加盟，而且一点点蚕食柯达几年来建立起的庞大基业，柯达不少的大型冲印店也转投富士门下，特别是一夜之间，富士将外滩十几家胶卷专场店“易帜”，使人们不得不对其凌厉攻势刮目相看。

柯达也不甘示弱，亮出了“数码冲印平民化”的旗号，柯达一边快马加鞭实施“9.9万元计划”，即投入9.9万元可开一家柯达数码冲印连锁店，一边加紧对自己的传统店进行数码化改造。到2002年初，以上海为首的全国各大中城市中，柯达顺利地完成对1 000多家传统店的改造；同时，在上海等地推出数码打印、数码金蝶制作等业务，并将6寸数码冲印片的价格降到2元多，比富士便宜几乎一半。越来越多的新业务开始注入柯达冲印店中，柯达进一步宣称其新的业务组成是“影像＊零售”，即在其宽广的网络渠道进行票务零售。继2001年代售“大师杯”网球赛的门票之后，2002年柯达又与上海巴士股份有限公司、上海大剧院合作，让顾客可以在上海市的指定柯达冲印店购买到通往全国各地的高速长途大巴车票和剧院座位票。2002年7月，世界著名魔术师大卫·科波菲尔来华演出，上海50%的零售门票通过柯达冲印店的售票系统售出。

2. 加盟与结盟之争

柯达时刻不停地广撒英雄帖招纳加盟者，并进一步推出了总投资100万～200万元不等的加盟方案，为了促销，柯达与上海工商银行合作，为加盟者提供了“创业宝”加盟计划；相应地，富士一边力推其特有的魔术手，一边在2001年6月启动“100万元创业计划”，宣布将投资5 000万元在未来三年建立1 000家数码冲印店。然后也为买家推出了“金融魔杖”贴息贷款，争夺加盟者。

随着富士步步紧逼，柯达不得不进行策略创新，作为一个开放式平台，柯达7 000多家冲印店对其他行业的合作引力日益强大，异业结盟发掘出冲印店更多诱人的服务项目，进行差异化营销，成为柯达对抗富士的新型武器。

2002年9月16日，柯达宣布和联想集团合作，事实上是柯达收编了全国

300家联想1+1专卖店，建立“联想数码影像中心”，为用户提供数码照片冲印、数码证件快照、多媒体光盘制作等服务；同日，柯达与三星电子宣布合作，在中国联手推出手机影像下载服务。

9月24日，柯达又宣布与家电业巨头四川长虹进行技术合作，人们拍摄的照片可以制成柯达照片金蝶，并通过与之兼容的长虹DVD机播放，让消费者安坐家中便可以欣赏制作的电子相册。

随着柯达异业结盟的行动，柯达称霸中国的战略步骤日益彰显。为与此项战略相配合，柯达成都办事处升级为中国二区总部，具体负责包括西南、西北、华中、华北、东北5地区在内的中国内陆省份业务，通过依托成都辐射整个中国内陆省份的做法，显然可见柯达西进策略的大致轮廓。

也有一种声音称柯达的异业结盟是“围魏救赵”之举，柯达由于在技术方面的差距，对富士的步步紧逼和蚕食策略尚不能拿出很好的对策。此时，柯达宁可悄悄丢掉一些市场份额，也绝不能自乱阵脚，让市场对自己丧失信心。对柯达来说，柯达异业结盟是为谋划反攻争取足够的时间和空间的一场“秀”。

此时，一向雄心勃勃的富士与柯达已是锱铢必较，对对方的一切行动都不会坐视不理。尤其是柯达西进策略初露端倪，大有一举通吃中国内地市场之势，富士当然会拍案而起。

9月26日，柯达与长虹结盟仅仅两天之后，富士即大张旗鼓地宣称，与成都红旗连锁合作，首期成立两家数码冲印中心，并逐步在成都红旗连锁所有的200多家连锁分店建立冲印服务点。宣布与成都红旗连锁合作后，富士华西区首席代表表示，红旗连锁在成都地区具有广泛的网络和良好的商誉，公司计划在所有的红旗连锁分店开设富士数码冲印业务。2002年底，富士数码冲印店以最快速度突破10家。这一数字超过了柯达在成都的数码冲印店数量。

除成都外，两巨头在西部的著名景区也是互不相让，柯达与九寨沟达成合作协议后，富士也立即与附近的黄龙亲密接触。在西部另一重镇重庆，柯达与和平药店合作开展彩扩业务，富士又迅速与另一药业零售巨头桐君阁携手，两强的西部之战场也是硝烟弥漫。

2003年10月29日，角逐了两年多的乐凯合资案尘埃落定，柯达与乐凯集团签约，宣布柯达以1亿美元的现金，另加其他资产，收购乐凯胶片股份有限公司20%的股份。至此，柯达实现了与中国胶片全行业合资的夙愿。

在“98协议”建立时，就与当时唯一没有列入其中的乐凯开始来往的富士意外落败，而以柯达胜而告终。就在9月份柯达宣布将其业务重心向数码排印业务转型，但如今却在中国重拳出击以胶卷为主业的乐凯。这两点让业界大感意外。

目前在欧美发达国家，胶卷消费量是人均4～5卷/年，而中国是一个家庭的年消费量才0.5卷。如此巨大的市场潜力，有谁会轻言放弃？柯达通过与乐凯合作，是堵死了富士与乐凯的合作机会。目前，柯达在中国胶卷业的市场份额约为50%～60%，富士为15%～20%。由于富士目前在中国只有在苏州生产数码相机的工厂，并没有生产胶卷的工厂，而柯达、柯尼卡、爱克发等都有自己的胶卷厂，这对富士极为不利。因此，柯达付出再高的代价也愿意，为的就是对付富士这个柯达在中国最强的对手。再者，柯达是中国唯一一家生产胶片的国内企业，在外资眼里它是受到政府扶持的"香饽饽"，有了与乐凯的合作，等于与政府的关系又进了一步。乐凯一直坚持保持控股地位、经营自主权及品牌自有这三大合资原则，也正是这些原则让柯达苦等了8年。

四、硝烟再起数码市场

1. 富士再次发力中国数码市场

在传统影像领域落败的富士开始再一次发力中国市场，富士在苏州建立了全球第三家数码相机生产基地，在河北省成立了生产PS版印刷的合资企业，累计进行了1.4亿美元的投资活动。富士在2003年4月至2004年3月中，销售额达236.7亿美元，数码化率达到60%，富士中国2003年销售额达到45亿元，而2006年的目标为120亿元。根据富士公司的计划，至2006年，销售额中的约70%将来自数码影像，传统影像仅为30%。富士在中国的各种举措显然已经完全把宝押在了数码上，按照富士提供的数字，目前中国市场已经有30%的用户是数码相机的使用者，拍摄图像中，约半数为数码影像。

在2004年，富士相继加大对中国市场的投入，耗资2亿美元押注数码市场。2004年3月，富士胶片（中国）投资公司正式宣告进入福建市场，向柯达数码冲印的客户推广富士的数码冲印设备，并且开出了相当优厚的条件，数码冲印店只要购买一台价值90万元的富士冲印设备，就可以免费得到富士公司提供的全面整体包装（含店招、店面装修），同时，还可以得到富士公司提供的全程CI包装方案及整年的推广策划促销方案。在售后服务方面，富士公司还将向这些加盟店提供后续耗材（冲印药水和冲印纸）的优惠价格，不仅如此，对于已有柯达冲印设备的加盟店，如想再购买富士设备、存在资金困难，富士可以提供贷款协助。截止到2004年3月，富士在华的2 000余家冲印店中，有300家拥有富士数码冲印设备，而富士中国计划在3～5年中使这个数字达到3 000家。

2. 柯达的战略转型

正当富士发起新一轮数码战役时，柯达也意识到昔日的风光再无限，也并不能阻止一个新时代的来临。数码相机的迅猛发展给传统民用胶卷和冲印业务的发展带来了很大挑战。2002年，柯达128亿美元的总销售额中，数码产品

与服务仅约 38 亿美元。柯达预测 2005 年全球家用胶卷的市场需求会下降 20%，而美国市场的下降可能会达到 30%。令柯达更不悦的是其数码相机的市场占有率远远落后于富士等竞争对手，而且其产品数码化率在 25%左右，比富士逊色许多。

于是，柯达在 2003 年 9 月进行了重大战略转型，斥资 30 亿美元用于数码技术领域的建设。柯达在一年多的时间里，进行了两次大幅裁员、部门重组、把股息降低 72%等激进措施。具体来说，首先在进行业务结构调整的同时，加大数码产品的市场推广力度，比如在中国市场采用 IT 总代分销模式，由神州数码、北大方正、帮客数码等三大总代全面分销柯达数码相机。同时，增强了数码冲印业务，不仅通过其在华 10 000 多家加盟冲印店直接提供数码冲印服务，还于 2004 年推出上网冲印方式，并且在许多商店和药店安装了自助式冲印服务系统。其次，柯达依托强大的技术优势，着力加强数码产品的生产与研发力度。在 20 世纪 80 年代，数码相机的核心技术产生时，柯达就在开发技术的 6 大公司之列，并且于 1976 年推出全球第一台数码相机。在技术上并未落后的柯达由于发展战略上延误了战机而一段时间内落后于富士等日本公司。目前，柯达公司与数码成像技术相关的专利已有近 1 000 项，已向多家如 SONY 等日美公司许可其数码成像技术。同时，柯达公司于 2003 年末宣布了“三年计划”，继续整合全球生产系统，减少生产厂房的面积和员工，并将其研发费用的 78%投入到数码领域。第三，加大了收购公司的力度。仅 2003 年一年，柯达就斥资 10 亿美元收购了在数码领域相关技术上均有所长的 7 家公司。

这种变革使柯达迅速恢复了活力，从柯达 2004 年第三季度的财政报告中可以看到，其销售总额、利润总额和每股盈余均比上年同期有所增长，数码收入增长率为 39%，从根本上抵消了传统业务 13%的下降率。据某权威调查报告称，2004 年下半年，中国整个数码相机的市场销售量的增幅为 252%，而柯达数码相机的增幅为 314%，并取代富士成为全球第四大数码相机厂商，排在索尼、佳能、奥林巴斯之后。

2005 年，柯达数码业务首次超过公司总收入的一半以上，其数码相机销量升至全球第三位，当时的 CEO 邓凯达乐观地以为，柯达转型已经取得了成效，再过两年，即可进入平稳期。对新一轮的数码变革，柯达的情境可用一句话来形容：一脚踩在油门上，一脚踩在刹车上，瞻前顾后，心态复杂。需求减弱，市场萎缩，靠出售资产、委屈盈利的柯达一下子又被打回原形。2008 年第四季报显示，柯达亏损 1.33 亿美元，连续第三年年度营收下滑。同期富士公司数码相机的销售量比 2001 年又翻了一倍，占据了日本市场的 30%，全球市场的 20%。彼时，一场前所未有的数码风暴席卷而至，犹如太阳耀斑大爆发般的数字技术

革命几乎摧毁了两大传统胶片巨头——柯达和富士安身立命的工业基础，在巨大的工业变革眼前，两大巨头不得不先后踏上了漫漫无期的“逃亡之路”。

第三节　不断创新的富士

20世纪80年代至90代后期，作为胶卷产业后起之秀的日本富士胶片在技术和销售规模上超越了美国影像巨头柯达，并在数码摄影时代到来之际，一直保持全球最大的影像胶片厂商地位而闻名。而在柯达胶卷倒下的今天，曾经作为追随者的富士胶片还是实现了销售额和销售利润的持续增长——这主要归功于它的新兴业务板块。在数码技术将传统胶片吞噬的市场环境下，富士胶片成功实现了通过技术转型引导产业转型，这其中的战略思维和布局非常值得我们借鉴。

现任富士胶片CEO古森重隆先生在《灵魂的经营》一书中写道，企业的价值在于不断创造新的客户价值并拥有可持续性竞争的技术和体制，才能对应不断变化的市场和需求。

在寻求替代胶片业务的过程中，富士胶片的宗旨是：在现有技术积累上如何创造新的技术和市场这一原则，而并不是摆脱胶片业务所积累的技术去追求全新的业务转型。

面临战略改革初期，很多人都认为富士胶片也会根据传统的胶片业务，随波逐流地投入数码影印、数码相机的行业。然而，令人惊讶的是，经过十年的改革和摸索，目前支撑富士胶片的业务板块不仅仅是数码影印，而是高功能材料和生物科学。这个也恰恰验证了其战略改革的宗旨：在自身积累的科技与资源的基础上，预测未来市场的需求，研发和探求新兴技术和市场。

在预见到传统胶片进入下行市场、数码摄像行业显现过度竞争的趋势的时候，富士胶片果断将战略重点放在自己传统的胶片显像业务中培育的光学技术和成长市场需求的结合上，孕育而生的产业是需要高端光学技术的医疗设备和材料。这个产业现在成为富士胶片的新核心产业，带来高额的销售收入。同时，富士胶片又利用胶片制造中不可缺乏的胶原蛋白的提炼和合成技术，延伸到高端化妆品的研发制造上，并在日本市场上取得了一定的市场份额。

正是这种敢于摆脱传统成功经验的前瞻性技术转型，才让富士胶片在不断变化的市场中一直保持了持续健康的成长。有人会问，既然富士胶片已经不是一家胶片厂家，那为何其企业名称没有变更呢？不会影响它的品牌战略吗？CEO古森先生的回答是，不管富士胶片如何创新改革，其企业生命的原点还是胶片技术。企业脱离了自身的核心竞争力而无畏地去追求所谓的转型不能叫

创新，而是对股东不负责任的冒险。

富士胶片在战略改革的同时，也对其以往较分散的研发机构做了较大的变革。在20世纪80年代胶片业务高度发展时期，富士胶片就拥有化学、电子、机电、软件等领域的研发功能和机构，但当时这些研发资源包括技术人员都以产品的生产基地为中心，分散在各地。在胶片影印高速成长时期，这种体制并没有直接给营销带来多大的障碍，况且当时富士胶片的主营业产业板块也只是胶片影印。但是，当业务板块向多元化发展而变革时，这种资源分散的体制和模式将无法支撑多元化的技术革新。

思考题

1. 柯达与富士作为市场领导者与挑战者分别采取了何种竞争战略？

2. 如何从竞争战略的角度理解富士与柯达之间的不间断的攻击与反击的行为？

3. 2003年柯达的战略调整对不同层面的竞争者有何影响？

第八章　NTT docomo：移动互联网生态圈战略

第一节　背景介绍

一、企业简介

NTT docomo(官方的中文译名为“都客梦”)是日本最大的移动通信服务商。docomo是日文“どこも”的罗马字发音，意指其移动通信服务“无所不在”；另一种解释是，“docomo”取自“Do Communication Over the Mobile Network”。2014财年期末(2015年3月)，NTT docomo拥有6 990万移动电话签约用户，较2010财年(2011年3月)增加了约20.5%(见表8-1)。

表8-1　NTT docomo移动互联网业务基本状况

年·月	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
移动电话签约用户数(万人)	5 801	6 013	6 154	6 311	6 990
i-mode(万人)	4 814	4 232	3 269	2 642	2 234
sp-mode(万人)	210	959	1 829	2 378	2 816
市场占有率(%)	48.5	46.9	45.2	43.8	43.6

资料来源：NTT docomo官网

表8-1中所指i-mode、sp-mode是NTT docomo作为ISP服务商(Internet Service Provider)提供移动互联网服务的两种业务模式[①]。按照NTT docomo的官方定义，i-mode和sp-mode“让用户通过docomo的移动电话连接互联网获取各类服务”。通俗来讲，移动通信服务商至少可向用户提供

① 我们应避免将之混淆于NTT docomo的具体移动通信业务品牌：如mova(2G业务)、FOMA(W-CDMA 3G业务)、Xi(4G LTE业务)。sp-mode出现较i-mode晚，能使用的移动终端仅限于特定NTT docomo定制智能手机。

两类服务：基础服务（如通话、短信）和“增值”的、基于互联网的数据服务（如上网、发送邮件、阅读电子书等）；借助后者，移动通信服务企业等于进入了互联网企业的事业领域，有助于其避免被互联网企业“管道化”，是一种积极的竞争战略。NTT docomo 于 1999 年 2 月率先推出 i-mode 移动互联网服务，一举成为全球移动互联网的引导者。i-mode 问世之时，人们对于移动电话用途的理解还仅仅限于其基础的通话、短信业务。NTT docomo 借由 i-mode 打造了由移动通信服务商所主导的、第一代移动互联网商业生态圈（控制了硬件制造、操作平台、应用软件开发、内容分发等诸多环节）。

NTT docomo 的市场份额近年来呈下降趋势，从 2011 年 3 月的 48.5%减少为 2015 年 3 月的 43.6%。造成 NTT docomo 市场份额下滑的原因，既来自外部（如来自苹果 iPhone 以及日本另外两大移动通信服务商 KDDI au 和 Softbank 的竞争），也源于其自身在移动互联网整体创新能力上的退步。2007 年苹果公司 iPhone 面市，2008 年 iPhone 应用商店上线，苹果公司以其 iOS 平台为核心，以独特的战略视角和全球产业链优势开创了互联网企业主导全球移动互联网生态的新态势。NTT docomo 历时十数年打造的、雄霸日本市场并对亚洲、欧洲等移动通信市场带来一定影响的“i-mode 移动互联网帝国”在苹果的全球攻势下陷入颓势，风光不再。2013 年，NTT docomo 宣布与苹果达成合作销售 iPhone 协议，标志着 NTT docomo 不再将 i-mode 作为其移动互联网事业的主体模式。

分析 NTT docomo 的移动互联网生态圈战略，首先要先论及移动通信、移动互联网等一系列基本的概念。以下章节先就此做一简单介绍。

二、移动互联网产业与生态圈

1. 新一代移动通信

从根本上来说，移动互联网的诞生和发展以新一代移动通信（New-generation mobile communication technologies，具体如 3G、4G）技术的长足进步为基础。3G、4G 促进了网络建设、终端设备、通信产品以及数据业务、信息消费的增长，使移动互联网市场呈现出欣欣向荣的局面。2001 年，日本推出 3G 服务，标志着第三代宽带数据移动通信时代的到来。第三代移动通信系统可为用户提供包括语音、数据及多媒体等在内的多种业务，能在全球范围内更好地实现无缝漫游，同时能够良好地兼容已有的 2G 系统。国际电信联盟（ITU）接受的 3G 标准包括 WCDMA、CDMA2000 与 TD-SCDMA 三种技术制式。

4G 是第四代移动通信及其技术的简称，集 3G 与 WLAN 于一体，能够大大提高无线上网的网速，传输高质量视频图像。目前该技术包括 TD-LTE 和 FDD-LTE 两种制式（严格意义上来讲，LTE 还只是 3.9G，只有升级版的 LTE-

Advanced 才满足国际电信联盟对 4G 的定义)。LTE 是 3G 技术的长期演进路线,是运营商通往 4G 的必经之路。TD-LTE/FDD-LTE 理论上能够以 100Mbps/150Mbps 的速度下载,上传的速度可以达到 50Mbps/40Mbps,大大提高了用户的无线通信与上网体验。2009 年 12 月,北欧电信运营商 TeliaSonera 发布了世界上第一个商用 FDD-LTE 网络,宣告 LTE 正式进入商用时代。

2. 移动互联网产业与生态圈

移动互联网是以新一代移动通信技术为基础的互联网及服务,既包括移动网络也包括移动终端和应用服务。

移动互联网是通过智能移动终端,采用移动无线通信方式获取业务和服务的新兴业态。作为产业,它兼有“技术驱动”与“消费创造”的特性,包含移动硬件、移动软件、应用服务三个产业链层级(见图 8-1)。“技术驱动”主要体现在产业链前、中段,涉及移动通信、芯片、面板、操作系统、云计算等前沿领域。“消费创造”主要体现在应用服务层面。移动互联网产业链的各方参与企业、行业组织与用户构成了一个复杂的商业生态体系。

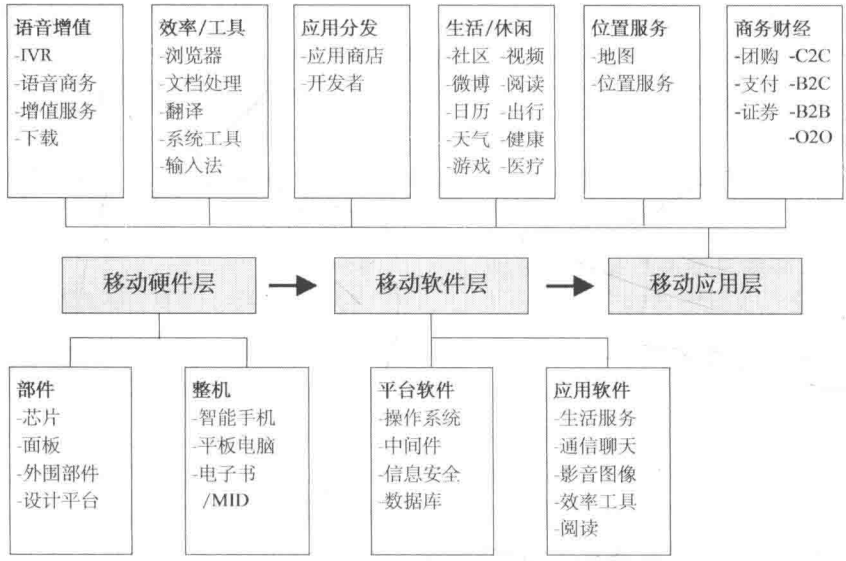


图 8-1 移动互联网产业链体系

资料来源:CCID,2014 年 1 月

进入 21 世纪以来,新一代移动通信的高速发展与全球 IT 产业再度回归“软件、硬件与服务一体化”相契合,催生了移动互联网这一新兴业态。NTT

docomo 于 1999 年 2 月率先推出 i-mode 移动互联网服务，开创了由通信运营商主导的移动互联网时代。由于各方面的原因，NTT docomo 虽然也曾尝试将 i-mode 推向国际市场，但最终并未取得成功。i-mode 最终败北于技术上更为先进，更具有互联网基因、由互联网企业所主导的移动互联网生态模式。因此，对于任何意图左右移动互联网生态圈（或其亚群体）的企业来说，毫无疑问，“技术驱动”与“消费创造”缺一不可，不可偏废。

第二节 i-mode 的“黄金十年”

i-mode 事实上是一个由 NTT docomo 主导的封闭生态体系。NTT docomo 主导了整个移动互联网产业链，负责 3G 网络运营、手机定制开发、同时它本身又是内容和服务的分发平台。这与后来苹果所建立的以 iOS 为核心的移动互联网生态体系高度一致。NTT docomo 通过主导手机定制开发将功能手机的潜力发挥到极致，在用户体验上较现在的智能手机存在代差，但在设计理念上并无差异。从 1999 年 i-mode 面世到 2008 年 iPhone 进入日本市场，这十年中，i-mode 走过了其快速发展到辉煌顶峰的十年。

在这十年中，NTT docomo 操控着整个日本移动互联网，在巅峰时股票市值突破 4 000 亿美元，成为全球移动通信服务行业竞相学习的对象。NTT docomo 每五年制定一次中期发展规划，据此可大致将这“黄金十年”分为三个阶段。

一、1999—2003 年：市场培育期

i-mode 于 1999 年 2 月 22 日正式投入商用。开始时可用的移动电话仅 1 种（F501i 系列），iMenu 互联网站点仅 67 个，内容也仅限于新闻、天气等基础内容。但考虑到 i-mode 登场时的互联网发展背景，当时日本的互联网普及率并不高，互联网接入需要相当的硬件支持，手续繁杂；在这种情况下，i-mode 使得用户可以通过手机直接接入互联网浏览特定的网站，操作也较为简单，因此很快就博得了用户的青睐。服务开始的半年后签约用户数达到 100 万人，1 年后增加到 1 000 万人。

NTT docomo 开创了新型的商业模式，实现了运营商、内容提供商（Content Provider，CP）和用户三者的共赢。针对官方站点，NTT docomo 对所有加入的内容提供商不收取加盟费用，仅收取 9% 的账务代收费用，其余近 91% 的收入都由内容提供商获取。此举不但成功地推广了内容的应用，还鼓励了内容的开发，有助于内容提供商专注开发新的内容与应用。对于独立站点，NTT docomo 仅收取其基于数据包的流量费。截至 2002 财年期末（2003 年 3

月），iMenu 官方站点数仅为 3 462 个，而独立站点数达到 64 207 个。

i-mode 移动互联网服务为 NTT docomo 的技术优势所支撑（见表 8－2）。i-mode 使得用户与 NTT docomo 之间通过分组交换数据包，改变了传统语音业务电路交换的方式，使用户可以保持永远在线，计费系统按流量收费。同时，i-mode 支持传统互联网网页，后者只需经过简单修改，即可在 i-mode 手机屏幕上正常显示。为进一步提升网络下行速率及用户的移动互联网体验，2001 年 10 月，NTT docomo 推出全球首个规模商用 WCDMA 3G 网络，FOMA。FOMA 网络开通初期的人口覆盖率仅 22%，影响了用户体验和用户发展。之后，Docomo 开始加快 FOMA 网络的建设步伐，至 2002 财年末，FOMA 网络的人口覆盖率已达到 91%，2003 财年末更达到 99%，完成了 3G 布网。

表 8－2　i-mode 的移动互联网服务

服务项目		服务内容
电子邮件服务	（1）i-shot	用户可以将拍摄的静止图片插入邮件中，发送到 PC 和任何手机用户，如果图片大小超出限制，服务器会发给接收用户一个 URL 链接，只需下载就可以查看图片
	（2）i-motion mail	允许用户发送动画和视频，用户不仅可以发送用手机拍摄的动画，也可以发送从站点下载的动画。接收端用户将看到一个带有 URL 链接的信息，只需通过该链接下载信息内容，就可以通过终端看到图片或者视频
	（3）Deco-mail	DIY 邮件。通过使用不同的模板，用户可以像编辑网页一样方便快捷地制作个性化邮件，如改变背景颜色、文字大小及颜色，插入图片，编辑排版等
多媒体服务	i-motion	动画和声音同时播放的动画内容下载。
本地服务	i-area	用户可查看当前所在位置的各种信息（天气、交通等）
应用下载服务	i-appli	用户通过下载 i-appli 中的应用小程序，安装后即可使用

资料来源：NTT docomo 官网；王炜（2009）

除了不断创新业务与应用，NTT docomo 还致力于移动终端的研发，丰富的终端有效地促进了新业务的推广。移动终端对于 FOMA 用户的发展也起着

至关重要的作用。最初，体积笨重、待机时间短的 FOMA 机型曾一度严重影响了新增用户的发展。经过技术改进后，NTT docomo 研发出了深受用户喜爱的终端。2003 年 1 月，推出了 N2051 和 F2051，待机时间较原先提升了 2 倍，体积和质量也减少了 10%；3 月推出的 FOMA 手机“P2102V”自带可旋转的液晶屏幕，方便用户在视频通话中拍摄不同角度的照片用于发送。新机型的推出有力助推了 FOMA 用户的迅猛增长。

二、2004—2007 年：繁荣期

2004 年，为进一步提升移动互联网业务，NTT docomo 提出了新的发展战略，将此前针对语音业务的“价值提升”转变为强调手机对人们生活方式的影响。这一时期的商业创新突出表现在两个方面：第一，“Bricks-and-Mortar”（即线上与线下业务融合、现在 O2O 模式的前身）；第二，包月方式的数据业务资费体系。在这两者的基础之上，NTT docomo 逐渐形成了自己的业务体系，即 life assistant（生活方式类）和 flat-rate plan（流量包月类）。顾名思义，前者指不依赖于流量，对人们生活方式产生影响的新型业务；后者指依赖于流量，通常占用较多宽带资源的业务，如网页浏览、音视频下载等。业务体系的划分不仅有利于 NTT docomo 更清晰地设计业务，同时差异化的资费策略能够有效地激发用户对移动互联网业务的需求。

1. “Bricks-and-Mortar”业务模式

“Bricks-and-Mortar”，直译为“砖和水泥的混合”，NTT docomo 借此概念指其手机业务与实体商务的结合。这进一步拓展了作为运营商的 NTT docomo 与芯片厂商和线下商家之间联盟的空间。这里举两个具体的例子。

电子钱包 Osaifu-Keitai。Felica 是索尼公司开发的一种非接触式 IC 卡技术，NTT docomo 通过定制终端，将其集成到手机上，于 2004 年 7 月推出电子钱包 Osaifu-Keitai 业务。该业务最初属于预付费业务，用户需要在 i-mode 平台上，通过 i-appli 下载 java 客户端，申请并注册一个账户后，通过手机话费在账户中预存一定的金额，便可在安装有 Felica 读卡器的商店内实现电子支付。Osaifu-Keitai 已发展成为继 FOMA 之后的另一大业务品牌，旗下不仅包括预付费的电子钱包类业务，还包括电子客票、信用卡业务、身份认证等门禁类业务。

从 iD 平台到 DCMX 信用卡业务。随着用户数和业务模式的不断成熟，NTT docomo 逐渐向后付费即信用卡业务领域扩张。2005 年，NTT docomo 出资 980 亿日元收购了日本三井住友金融集团 33.4% 的股份，次年 4 月，其又推出了信用卡业务交易平台，iD。通过参股部分金融机构，NTT docomo 与 55 家银行签署了合作协议，使签约银行的用户可以选择将信用卡与 Felica 捆绑，在

iD 平台上实现信用卡业务。在成功推出 iD 平台后，NTT docomo 开始经营信用卡业务，于 2006 年 4 月 28 日推出了信用卡业务 DCMX mini。该业务提供每月最高 1 万日元的信用额度，凡年满 12 岁的用户只需通过 i-mode 申请即可使用，费用清单与当月话费捆绑在一个账单上。当年 5 月，又推出了 DCMX 业务，信用额度提升为每月 2 万日元。2008 年 9 月，DCMX（包括 DCMX mini）用户数达 735 万。

2. 以包月方式为主的数据业务

为促进用户使用数据业务，NTT docomo 于 2004 年 6 月推出了针对 i-mode 的 Flat-rate 套餐 pake-hodai。FOMA 用户可以以每月 3 900 日元无限使用 i-mode 业务，但必须同时申请 FOMA Plan 67 或更高级别的套餐。流量套餐使用户在使用数据业务时可以享受到更低廉的资费，促进了用户的使用需求。2004～2007 财年间，pake-hodai 套餐用户始终保持稳步增长。截至 2008 年 6 月，其 pake-hodai 用户已达 1 340 万，在 i-mode 用户中的渗透率达到 29%。Pake-hodai 能够取得如此好的市场成绩，一定程度上受益于 i-mode 不断丰富的业务种类，比如新添加的 push 类消息业务、音乐相关业务等。

三、2008 年：战略调整期

2007 年，苹果 iPhone 面世，iOS 帝国呼之欲出。随着终端平台的开放化和移动通信市场需求的多样化，为应对日益激烈的市场竞争，NTT docomo 继续通过与多方合作，充分利用手机独有的实时性、定位、终端个人化等特征，实现 i-mode 的延续。经历了上述两个阶段后，NTT docomo 将移动业务的战略定位重新调整为“behavior assistance”，即未来业务模式将针对用户的个人行为量身打造，为用户的日常活动带来便利。相比于此前的影响人们生活方式的战略定位，NTT docomo 准备延伸移动互联网为用户服务的触角，业务更具个性化，更有利于与用户产生更为密切的联系。引用其报告中的原话，手机将成为用户手中的“阿拉丁神灯”。

NTT docomo 准备继续在 i-mode 体系内发展更具用户个性化的服务、线上与线下融合的服务，高质量低资费的视频服务。然而这一切在苹果的进攻之下，失去了延续的可能。

第三节　i-mode 淡出舞台

2009 年以来，面对苹果的“iPhone＋ios＋Appstore”体系进攻，NTT i-mode 与之展开了“全方位”的竞争，其结果是“全方位”的落败。2008 年，NTT docomo 与苹果进行谈判试图有条件的引入 iPhone，将之纳入 i-mode 体系进行

销售。NTT docomo 意图将苹果定位为“为 NTT docomo 提供定制智能手机的制造厂商”，以此隔离 iOS＋Appstore 平台对 i-mode 的操作系统和服务分发平台的压力；以退为进，用市场空间换取战略空间，争取时间升级 i-mode，将 i-mode 体系从功能手机终端向智能手机终端迁移。如果这一战略能够完全实施，那么也许我们就能够看到升级了的 i-mode 继续主宰日本市场。然而，诸多的产业和技术因素决定了 NTT docomo 的这一战略很难实施。i-mode 和 sp-mode 签约用户数变化情况如图 8－2 所示。

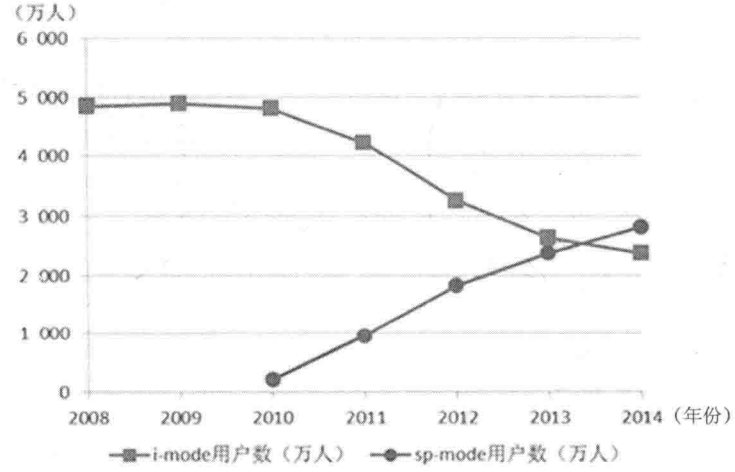


图 8－2　i-mode 和 sp-mode 签约用户数的变化（2008—2014 财年）

资料来源：NTT docomo 官网及公开资料

注：“sp-mode”即 smart phone mode，NTT docomo 继 i-mode 之后推出的基于智能手机（smart phone）的移动互联网服务模式。

NTT docomo 的战略意图为竞争对手识破。苹果对于 iPhone 生态体系相对于 i-mode 体系的竞争优势有深入的认识。苹果一方面提高合作价码，要求 NTT docomo 作出销量承诺、开放核心专利，同时转而与当时仍比较弱小的运营商软银合作。在产品开发、用户规模和品牌影响上均处于市场劣势地位的软银接受了苹果苛刻的协议条款，将 iPhone 引进日本市场。软银又花费巨额投资进行铺垫（如无须首付、0 元购机、一年内若电池损坏免费换机、大量铺设 WiFi 热点），促进了 iPhone 手机在日本本土化的进程。iPhone 的成功引入壮大 iPhone 体系的同时，也为软银吸引了大批用户，增加了营收。苹果与软银的结盟突破了 NTT docomo 操控的 i-mode 生态体系框架，加速了 i-mode 移动帝国的瓦解。在软银倒向苹果之前达成与软银在某种层面上的合作也许是一个

不错的缓兵之策，但自视颇高的 NTT docomo 看似完全没有将之予以考虑。

i-mode 在手机终端核心技术和用户服务体验上完败于苹果 iPhone。在 i-mode 体系下，京瓷、夏普、NEC 等日本手机制造厂商沦为运营商的代工厂，在海外市场也是节节败退；由于在产业价值链条上远离用户，使得它们丧失了对于移动互联网环境突飞猛进情境下用户需求与市场趋势的把握能力。日本手机制造商的整体实力衰落使得 NTT docomo 的 i-mode 体系在终端硬件上毫无优势，面对苹果 iPhone 的进攻，丧失对智能手机市场的控制只是时间早晚的问题。在应用服务上，i-mode 所能提供的应用无论是在数量还是在质量上都无法与 iPhone 相匹敌。日本的手机游戏市场需求巨大，但用户对游戏体验要求甚高，这使得手机游戏软件开发与生态建设尤为重要。苹果 iPhone 借助其全球性的 App Store 应用商店平台，无论在应用开发、软件运行、操控体验上都具有优势。

第四节　结　语

市场上的节节败退使得 NTT docomo 不得不考虑另辟蹊径。2015 年 3 月，i-mode 用户数已被其 sp-mode 用户数所超越。NTT docomo 能否重塑其移动互联网帝国？未来充满了太多不确定性。移动互联网生态圈可以为某一个或者某些企业所掌控，这也就有了移动互联网生态圈战略之说。但生态圈是一个系统。而系统论告诉我们，有活力的系统既要开放（内部有竞合），也要封闭（对外有边界）。i-mode 体系在开始时无疑是符合这样一个特征的。但随着时间的流逝和各种外部条件发生变化，i-mode 体系内惰性的积累剥夺了 i-mode 自发进化的可能性，使之成了一个对内对外都封闭的僵硬系统。当因循守旧成为 i-mode 这一广域组织内最根本的游戏规则的时候，再遇上与诞生初期的 i-mode 几分类似、充满生命力的竞争对手时，i-mode 体系的崩溃宿命也就可以理解了。

思考题

1. NTT docomo 的 i-mode 曾因顺应了外部环境的变化趋势而成功。NTT docomo 是如何做到的？

2. 将时钟指针拨回 2007 年，假设你已经预知将有来自苹果 iPhone 的竞争。请为 NTT docomo 提供三条简单的五年战略规划（2008—2012）建议。

3. NTT docomo 的移动互联网生态圈战略对于我国的移动通信运营商（如中国移动）有何借鉴之处？

第九章　三井不动产：奥特莱斯购物城

第一节　背景介绍

一、日本的奥特莱斯购物中心业界

Outlet(即"奥特莱斯",以下同)作为一种零售业态在日本起步较晚,但起点颇高、发展迅速。日本的奥特莱斯主要可以分为两类,即厂商奥特莱斯(Factory Outlet,品牌制造商所主导的名牌特价)和零售商奥特莱斯(Retailer Outlet,由零售商主导的自主组货、自主销售)。这两类奥特莱斯各有其特色,在很多方面,比如商品来源、价格折扣程度、出店方式等差别很大,但作为零售业态来说,无所谓好坏优劣之分。不过,在日本品牌企业、零售业界出于保护产业集体利益、引导消费者品牌消费的考虑,普遍倾向于将厂商奥特莱斯视为"正宗的"奥特莱斯,而对零售商奥特莱斯就不那么欢迎。

而这种"正宗的"奥特莱斯的更高业态类型就是20世纪90年代初开始出现、现已遍布日本全国的大小奥特莱斯购物中心(Outlet Center/Mall,考虑到零售商奥特莱斯的存在,"品牌直销购物中心"的叫法并不贴切)。这其中,又以三井不动产开发运营的主题式奥特莱斯购物中心"三井Outlet Park"最为成功,被业界公认为是日本奥特莱斯购物中心最高水准的商业模式。这里说的所谓的"主题式"是指其除购物中心主体建筑之外,仍可有相当面积被用作主题景观、散步游览、饮食娱乐等辅助用途。如果说繁华商业区的购物中心由于立地的限制,更多依赖于建筑内部的布局来优化购物环境,并在商品开发和零售手法上下功夫的话,那么开放式奥特莱斯购物中心则更倾向突出其主题性,打造与周围的自然人文风光融为一体的独特购物环境,以满足、诱导消费者单纯服饰购物消费以外的其他需求:这也是不少主题式奥特莱斯购物中心选址于风景名胜地,游乐场附近的主要原因。

二、三井不动产的奥特莱斯购物城

三井不动产株式会社(Mitsui Fudosan Co., Ltd.),总部位于日本东京日本桥。三井不动产是日本最大的房地产综合开发商,和三井住友银行、三井物产

并称为三井财团的三大中核企业。三井不动产的事业范围广泛：住宅（商品房、租赁房）、购物中心、写字楼、酒店、度假村、物流设施，以及资产管理、创业支援等。三井不动产的购物中心事业主要包括三种类型：以 Lalaport 为代表的购物广场（Shopping Park），奥特莱斯购物城（Outlet Park）和城市中心型商业。

日本的奥特莱斯购物中心行业基本形成了三井不动产和三菱地所两强相争，三井不动产略占上风的格局。三菱地所系的奥特莱斯购物城“Premium Outlet”共 9 个，具体由 Chelsea Japan Co. Ltd.开发运营。Chelsea Japan Co. Ltd.（现 Mitsubishi Estate Simon Co., Ltd.）是三菱地所株式会社和美国奥特莱斯购物中心开发商 Chelsea Property Group, Inc.（现 Simon Property Group, Inc.）、双日株式会社的合资公司。三井不动产引领日本奥特莱斯购物中心发展。三井给自己的奥特莱斯事业起了个形象的名称——“三井奥特莱斯购物城（Mitsui Outlet Park）”。1995 年，第一家三井奥特莱斯购物城在大阪鹤见开张。截至 2014 年底，三井不动产已建成 12 家主题式奥特莱斯购物城，分布在日本全国各地。

三井不动产的 Outlet Park 开发有一定的周期性。1995—2000 年期间 5 家 Outlet Park 投入运营，而后的 5 年进入调整期；类似的规律也出现在 2006—2014 期间（见图 9－1）。本文以 2005 年以前、三井不动产的 Outlet Park 事业战略为重点进行介绍。

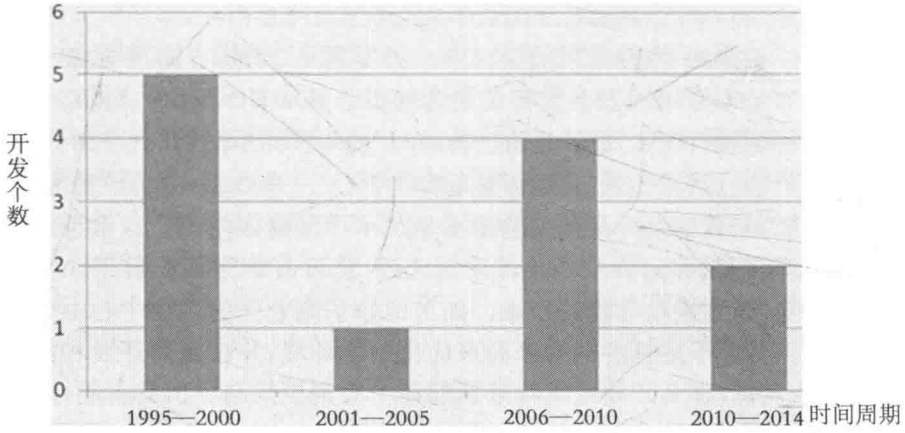


图 9－1　三井不动产奥特莱斯购物城建设的周期性

资料来源：日本购物中心协会

至 2005 年底，三井不动产投入运营的 Outlet Park 共有 6 个（见表 9－1）。

表 9-1 三井不动产旗下主题公园式奥特莱斯购物城(截至 2005 年 7 月)

名称	所在地	正式开业	营业面积/建筑面积(万 m^2)	主题内容
大阪鹤见	大阪府大阪市	1995 年 3 月	0.94/1.81	"Blossom":玻璃穹顶的巨大花房,40 米高的观光平台
横滨港湾	神奈川县横滨市	1998 年 9 月	1.52/1.94	"Bayside Marina":19 世纪美国东部的海港风貌在海港城市横滨再现
玛琳匹亚神户	兵库县神户市	1999 年 10 月	1.50/2.38	"Porto Bazar":阳光下的南欧海港为主题,与神户明石海峡大桥融为一体
多摩南大泽	东京都八王子市	2000 年 9 月	1.65/2.25	"La Fete":典雅的法国南部地区乡村风貌
幕张	千叶县千叶市	2000 年 10 月	1.63/2.23	"Garden Walk":城市花园漫步
爵士梦长岛	三重县桑名市	2002 年 3 月	1.43/2.05	"Jazz Dream":美国密西西比河下游小镇风情

资料来源:综合三井不动产官网、公司年报及公开资料

三、事例:三井奥特莱斯购物城"多摩南大泽"

在这一节我们首先介绍一下三井不动产在东京近郊的主题式奥特莱斯购物城"多摩南大泽"(以下简称为"多摩 Outlet Park"),为随后探究日本"最高水准"的奥特莱斯购物中心事业模式做好准备。多摩 Outlet Park 于 2000 年 9 月开业,是三井不动产建成的第 4 个主题公园式奥特莱斯购物中心,经营上已比较成熟,具有代表性(见表 9-2)。

整个购物中心占地 47 000 多平方米,整体投资约 34 亿日元,入住店铺 77 家(2005 年数据)。借助三井财团在大型购物中心等商业设施开发上的先进经验与雄厚财力支持,多摩 Outlet Park 事业规划合理,在"硬件"上也几乎无可挑剔。就零售行业最重视的商业立地来看,多摩 Outlet Park 位于东京近郊的南大泽,周围恰恰是东京都花费了十多年建设而成的新型居住区多摩新城和首都大学为首的众多大学。交通也非常便利,乘坐京王线电车从东京市中心的新宿过来不过半个多小时,距离最近的中央高速公路出口也只有十多公里。如此吸

引人的商业选址得来自然不易。三井不动产使尽招数，才从东京都政府手中获得了多摩 Outlet Park 商业用地的长期租约。

如此的商业选址和商圈环境，再加上主题购物公园的消费号召力，平日里已是人流不断的多摩 Outlet Park，每逢周末节假日更是熙熙攘攘，好不热闹，人群中也不乏从东京都心地区专程赶来的东京都居民和外国观光客。

表 9-2　三井奥特莱斯购物城"多摩南大泽"概况

开发运营商	三井不动产
所在地	日本东京都八王子市南大泽
期初投资	约 34 亿日元
开业日期	2000 年 9 月
整体面积	约 47 538 平方米
建筑面积	约 22 540 平方米
营业面积	约 16 460 平方米(其中奥特莱斯 12 410 平方米)
年销售额	约 120 亿日元(估计值)
入住店铺数	77 家(其中奥特莱斯 66 家)
整体布局	主体建筑共 2 层。1 层主营时装及设计师品牌服饰，2 层则以运动休闲、牛仔等休闲类服饰为主。在奥特莱斯之间穿插了一些特色饮食、眼镜、家居用品等专业零售店
公园主题	以法国南部普罗旺斯地区的乡村城镇的典雅风情为基调

资料来源：综合三井不动产官方网站、公司年报及公开资料(2005 年数据)

第二节　三井奥特莱斯购物城模式缘何成功

三井的奥特莱斯购物中心为何成功？三井财团财大气粗不是其决定因素。"品牌"+"特价"的奥特莱斯商品？也没有那么简单。在竞争日趋激烈的日本奥特莱斯业界，没有先行一步、布局缜密的事业战略作指引，单单以名牌特价为诉求的奥特莱斯购物中心，连生存下去都困难。

在奥特莱斯事业领域，三井不动产表现出了超过其他同类同规模奥特莱斯购物中心的盈利与持续发展能力：2003 年度 6 所主题购物城总计销售额约 700 亿日元，规模也在逐年扩大。上面所说的三井在商业设施上的强大开发能力跟雄厚财力固然不容忽视，但从战略的角度来看，也许更应该关注其领先业界的

事业理念，以及与品牌制造商的深度合作战略。

一、领先业界的事业理念："三井就是奥特莱斯的基准"

三井不动产早在20世纪90年代初就有了关于主题式奥特莱斯购物中心的开发构想，只是由于当时日本经济尚算景气，再加上保护主义政策下的日本的品牌商品流通渠道条条顺畅，品牌制造商也好，专业连锁店也罢，大家都没有搭理三井异想天开的奥特莱斯构想。但随着日本经济进入萧条期以及流通业对外开放的步调加快，1993年11月日本第一家奥特莱斯购物中心"Outlet Mall RISM"（开业时营业面积8 910平方米，总店铺数48家）在琦玉县开业，切实感觉到奥特莱斯热潮即将来临的三井不动产立即行动，短短1年半后就开出了其第一家主题式奥特莱斯购物中心并大获成功，随后在2002年4月公布了其《三井就是奥特莱斯的基准》的事业宣言，逐步奠定了三井不动产在该领域的领导地位。

三井不动产的奥特莱斯事业理念主要有如下三个方面（见表9-3）。

表9-3 三井不动产的奥特莱斯事业理念

维度	内容
合作伙伴和商品只限纯厂商奥特莱斯	三井认为只有经营自己品牌的厂商奥特莱斯，才有可能在不降低品牌水准的前提下，提供可以信赖的商品与服务。所以三井只与品牌服装制造商及其授权代理合作 三井所认为的奥特莱斯商品包括：样品，库存商品，不良品及原在国外销售的商品等。不以处理库存为目的的零售奥特莱斯商品不在经营之列
打造主题公园式的轻松购物氛围	既然是厂商奥特莱斯，那么商品缺货断码非常正常。三井的奥特莱斯购物中心都在都市近郊，按照各自的主题建设而且各种活动频繁，使得顾客能够将在奥特莱斯的购物当作寻宝一样的乐事，并在精心设计的主题公园氛围里流连忘返
与顾客的密切关系	比如可在其所有奥特莱斯购物城通用，具有信用卡功能的多功能会员卡，即是其中一

资料来源：三井不动产官方网站

二、与品牌制造商的深层合作关系：战略共生

1. 三井不动产知晓品牌制造商的软肋所在

以品牌服装行业为例。随着20世纪90年代中后期以优衣库为首的SPA专业连锁店在日本的兴起，品牌服装制造商的地盘被逐渐压缩。原本首当其冲

的只是休闲品牌服装，但随着 SPA 的不断进化和像西班牙 ZARA 这样的国外 SPA 加入竞争，时装和设计师品牌制造商的日子也越来越不好过。这些制造商在艰难尝试 SPA 改造的同时，还不得不面对原有百货商场流通主渠道功能退化，时尚流行变化加快，以及品牌过度细分化等所导致的各种库存增加，费用上升等难题。把持着零售终端市场的百货商店依然盛气凌人，绝不会同意服装制造商将奥特莱斯开在其眼皮底下；要进入购物中心或者郊外独立开间奥特莱斯，更得防备各种的 SPA 和鱼目混珠的零售商奥特莱斯的打压。

缺乏终端开发能力的品牌服装制造商迫切需要一个辅助性的渠道解燃眉之急，这一点三井不动产比谁都清楚。三井不动产在其事业宣言里宣称只做厂商奥特莱斯，就等于承诺替品牌服装制造商建造一个公平安全的副渠道，使它们既不用担心触犯百货商店，也无须担心时装 SPA、零售商奥特莱斯的狙击。三井不动产的招商制度非常严格，就算个别“李鬼”能侥幸混进园内，但最终都逃不过被清除出场的结局；比如，在多摩 Outlet Park，时装和设计师品牌多被安排在地势较好的 1 层，而大牌的运动休闲服 SPA 却被挤到了 2 层，多少可以看出些“济弱”的考虑。多摩 Outlet Park 里众多的知名服装品牌，也正是在感受了三井不动产的慷慨仗义之后，满怀感激之情投奔而来的。三井不动产这一系列举措，哪有不打动品牌服装制造商的心扉的道理？

三井的财团背景，使其并不惧怕跟百货商店或者购物中心正面冲突，所以它提供的奥特莱斯副渠道稳定性不错。而对于那些锐意改革的品牌服装制造商来说，稳定的副渠道必将起到维持其主渠道运作，加快新渠道开发的作用。这也就是所谓的“战略共生”。

2. 三井不动产撬动了品牌制造商所独有的能力与资源

“战略共生”战略成效如何，有成果可以见证。虽然日本奥特莱斯购物中心整体趋于饱和，三井奥特莱斯购物城仍是改建扩建不断；而入驻其中的不少制造商，也实现了奥特莱斯辅助渠道跟主渠道销售的双增长。这跟别的一些奥特莱斯品牌更换快得就像走马灯，越做越倒退形成了很好的对比。说到底，三井而对于服饰等产品方面并不精通，它只能求助于品牌制造商的能力与资源。应该说，作为对其热心的回报，三井已经获得了品牌制造商的有力支持。多摩 Outlet Park 里的众多时装奥特莱斯店的橱窗布置，可谓“降价不降质”，还是按照百货商店专卖店的标准来做的。其实，在多摩 Outlet Park 里，很多时装品牌的店铺除了装修上可能适当降低了要求以外，服务上面无可挑剔。

3. 品牌制造商借力三井奥特莱斯购物城实现渠道拓展

“战略共生”的益处是相互的。我们以三井不动产的服装制造商合作伙伴、日本 World 集团为例来进行分析。如图 9－2 所示。

三井 Outlet World 集团		横滨港湾	玛琳匹亚神户	多摩南大泽	幕张	爵士梦长岛
连锁店店铺 1 名称		NEXT DOOR	NEXT DOOR	NEXT DOOR	NEXT DOOR	NEXT DOOR
连锁店店铺 2 名称		aquagirl/ dressterior	INDEX/ THE EMPORIUM	NEXT DOOR NEXT	NEXT DOOR NEXT	
店铺数量		各 1(共 2)	各 1(共 2)	各 1(共 2)	各 1(共 2)	1
女装品牌	OZOC	■	■	■	■	■
	THE EMPORIUM	■		■	■	
	INDIVI	■	■	■	■	■
	UNITED	■	■	大尺码	大尺码	■
	CdeC	■	■	■	■	
	VOICE MAIL					
	aquagirl					
	DRESSTERIOR					
	COCUE					
	MINIMUM MINIMUM					
中年女装	REFLECT		■			
	DESVISIO					
男装	TAKEO KIKUCHI	■	■	■	■	■
	BOYCOTT	■	■	■	■	
	TK	■	■		■	■
童装	HUSHUSH					
	OLLINARI					

注：■ 表示该品牌在店铺 1 中销售；□ 表示该品牌在店铺 2 中销售。

图 9-2 WORLD 在三井奥特莱斯购物城里的奥特莱斯品牌、连锁店配置

资料来源：World 集团及 Next Door 的公开资料(2005 年)

日本第二大服装制造商 World 集团(主营时装风格的各类服饰)，自身的奥特莱斯事业也已达到相当高度：通过组合不同风格的奥特莱斯购物中心，World 将自身众多的品牌，组合成不同的奥特莱斯连锁店；这样针对不同风格的奥特莱斯购物中心，就能既好又快地开出分店来。2005 年，World 集团建有 9 个风格不同的奥特莱斯连锁，有偏向男装，有偏向特大尺码的，等等。如图 9-1 所示，World 集团在三井的 5 所奥特莱斯购物城里共开出了 9 家店，分属于 4 个连锁：NEXT DOOR，NEXT DOOR NEXT，aquagirl /dressterior，INDEX/ THE EMPORIUM。与三井不动产在平等基础上的战略合作关系使得 World 集团在市场渠道拓展上游刃有余，建立了稳固的多元化奥特莱斯事业模式。

第三节 结 语

三井不动产的奥特莱斯事业取得了巨大的成功，其奥特莱斯主题购物城项

目在规划、运营、调整上均有可圈可点之处。我们不应该仅仅将之局限于奥特莱斯、商业和流通。我们或可以从“互动”的角度来总结一下其事业战略的可取之处：与顾客友好互动，塑造最佳的购物环境来提升顾客价值；与品牌制造商合作伙伴平等互动，共建流通渠道、达到“战略共生”的双赢。

思考题

1. 奥特莱斯业态在日本发展壮大的历史背景是什么？

2. 对于与其合作的品牌商，三井不动产无疑拥有压倒性的竞争优势。那么，为何三井不动产仍以建立平等的“战略共生”关系为其奥特莱斯事业理念？

3. 找出一家你认为有代表性的中国奥特莱斯购物中心，比较其与三井奥特莱斯购物城在运营模式、事业战略上的异同。

第四篇

日本企业的职能战略

职能战略[Functional Strategy]

职能战略，又称职能支持战略，是按照公司战略（总体战略）或竞争战略（业务战略）对企业内各方面职能活动进行的谋划。职能战略一般可分为生产运营型战略、资源保障型职能战略和战略支持型职能战略。生产运营型职能战略是企业或业务单元的基础性职能战略，从企业或业务运营的基本职能上为总体战略或业务战略提供支持，包括研发战略、筹供战略、生产战略、质量战略、营销战略、物流战略等。资源保障型职能战略是为总体战略或业务战略提供资源保障和支持的职能战略，包括财务战略、人力资源战略、信息化战略、知识管理战略、技术战略等。战略支持型职能战略是从企业全局上为总体战略和业务战略提供支持的战略，包括组织结构战略、企业文化战略、公共关系战略等。

营销战略[Marketing Strategy]

营销战略是企业管理与运营过程中不可或缺的一部分。营销策略是企业以顾客需要为出发点，根据经验获得顾客需求量以及购买力的信息、商业界的期望值，有计划地组织各项经营活动，通过相互协调一致的产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略，为顾客提供满意的商品和服务而实现企业目标的过程。

供应链战略[Supply Chain Strategy]

供应链战略确定原材料的获取和运输，产品的制造或服务的提供，以及产品配送和售后服务的方式与特点。供应链战略包括了采购、生产、销售、仓储和运输等一系列活动。从价值链的角度看，供应链战略详细说明了生产经营、配送和服务职能特别应该做好的事情。

质量战略[Quality Strategy]

质量战略是部门或企业质量的带全局性、长期性、根本性的谋期，是以质量的战略目标为核心，在对部门或企业自身质量竞争条件，如所处的世界市场竞争环境及今后的发展趋势的正确预测的基础上制定的。20 世纪 80 年代是企业对质量方面特别重视的时期。这一时期可以说是“质量战略管理的 10 年”。企业利用以下各种概念，如全面质量管理、企业的全面质量监督、质量的全面监

任、质量的全面完善、企业中质量的全面改进等说明与质量有关的活动。这些都说明了企业对待质量管理的新态度。这种态度把质量问题提到了新的高度，认为完善质量不仅仅是提高生产工序的质量，而是要提高每个生产要素的质量。在所有经营过程中，在营销、市场调研、财务和专利业务、销售与服务、试验研究、行政管理中均要进行质量管理。

第十章　资生堂:营销策略

第一节　资生堂简介

一、创立背景

资生堂株式会社是日本化妆品界的领军企业,创立于 1872 年,至今已有 140 余年的历史。明治维新后不久,福原有信在东京银座开办了日本第一家西式药房,取名资生堂,除了卖药也提供各种生活用品。1888 年,资生堂成功研制出日本第一瓶牙膏,迅即取代了当时流行的洁牙粉;1897 年创制出突破性的美颜护肤化妆水,从此开始化妆品事业。1923 年,资生堂开始建立全日本的连锁销售网络,所有经销商都要经过相关训练,以确保服务品质。1927 年,资生堂改组为股份公司并上市。

多年来,资生堂坚持按照自己的特长做企业,以其优秀的品牌效应不断拓展市场,成为销量排名亚洲第一、全世界前五位的化妆品企业。资生堂的产品畅销全球 70 多个国家和地区,2007 年的销售总额约为 7 200 亿日元。

1981 年资生堂开始进入中国,最初是在友谊商店、北京饭店等大型商场、饭店销售约 60 个品种的化妆品、香皂、牙具等产品。自 1983 年开始,经过与北京丽源化妆品公司的 4 次技术合作,于 1991 年成立了资生堂丽源化妆品公司,1994 年推出专为中国消费者设计的品牌“欧珀莱”。资生堂追求在中国长远发展,在中国时尚业变化最快的 20 世纪 90 年代,很多厂家拼命拓展销售渠道炒作品牌时,资生堂坚持脚踏实地,把高品质、高形象、高服务作为一贯宗旨。1998 年,资生堂与中信华东集团合作成立上海卓多姿中信化妆品公司。2003 年,资生堂(中国)投资有限公司在上海成立,作为资生堂的中国总部,统筹管理资生堂在中国的化妆品事业。

二、公司业绩

2013 年度,资生堂集团销售额增加 12.4%(见图 10-1)。其中日本国内增加 1.1%,海外受日元汇率影响增加 26.4%。销售利润由于销售额增长带来的差额利润、成本结构改革带来的费用缩减,以及国内人工费用的降低而增长90.6%

(见图 10-2)。当期净利润,虽然将结构改革费用记为了特别损失,但是由于经营利润的大幅增长及算上处理固定资产的收益达到了 261 亿日元。

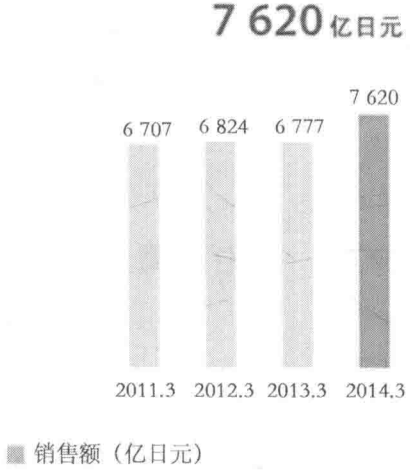


图 10-1　2013 年度资生堂销售额

资料来源:资生堂集团官网

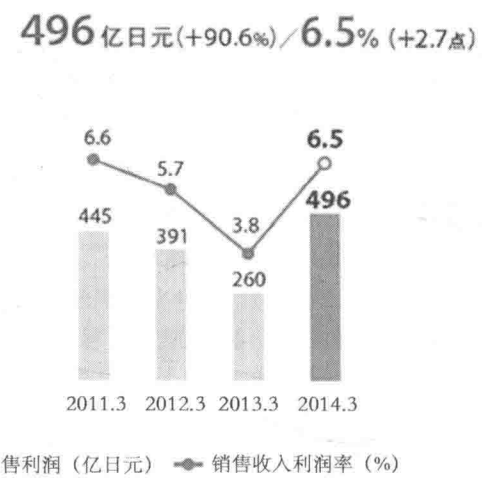


图 10-2　2013 年度资生堂销售利润与销售收入利润率

资料来源:资生堂集团官网

三、经营理念

Our Mission 阐明了“资生堂集团如何奉献社会”这一作为集团砥柱的普遍理念的存在意义。在承继既定的企业使命及事业领域的同时，亦对这一理念的英文表述进行了重新审视。

Our Values 诠释了以 Our Mission 为目标的资生堂集团所有员工必须具有的共识，这是一种在履行本职的过程中须时刻铭记的价值观念。

Our Way 规定了 Our Mission 的目标前提下资生堂集团每一位员工的应有行为，它是员工在遵守各国家和地区法规以及公司内部章程，并以更高尚的道德伦理观开展业务时的行为准则。

第二节 资生堂营销策略

资生堂是日本最早进行战略营销管理的企业之一，内部有专门的战略营销研究机构——资生堂营销战略室。这个研究室的主要任务便是对资生堂的外部营销环境、行业竞争态势做出判断，制订中长期的企业营销策略，并负责实施这些战略。此外，资生堂还在日本全国各地聘请了 35 位高级营销顾问，每年在资生堂总部集中几次，研讨国内外化妆品市场动向，检讨资生堂在战略管理中的问题。技高一筹的战略营销管理使资生堂在激烈的市场竞争中始终能处于领先地位。

多品牌策略和多渠道组合策略是具备一定发展实力的化妆品企业经常采用的营销策略。资生堂将两者紧密结合，形成独具特色的渠道策略，其独创的品牌分生策略，更是营销成功的保障。

一、基于品牌的多渠道组合策略

1. 资生堂化妆品的多品牌策略

品牌策略是企业经营自身产品与服务战略的重要组成部分，是指企业依据自身状况和市场情况，最合理、有效地运用品牌商标的策略。企业为了适应市场快速发展和变化的需要，各种各样的品牌策略应运而生，其中最常见的几种品牌策略包括单品牌策略（品牌延伸策略）、多品牌策略、双重品牌策略等。与众多国际化妆品企业一样，资生堂集团所采用的品牌策略是多品牌策略，即企业对同类产品使用两种或两种以上的品牌。这种品牌策略是由美国宝洁公司首创并取得成功的，陆续被许多企业广泛地使用，尤其是在化妆品行业更加具有复制性。

采用多品牌策略最大的优势是可以通过为每一产品品牌进行定位，满足各

个细分市场的需求，从而提高产品的综合市场占有率。消费者的需求千差万别、复杂多样，不同的消费者有不同的爱好和个性，同时每一个消费者的需求也在不断变化。为了抓住各类消费者，企业可以寻找市场差异，生产出个性鲜明、满足不同消费者群体的产品，形成不同的品牌形象。另外，多品牌策略的运用可以帮助企业降低品牌运营风险，提高抗击风险的能力。

20 世纪 80 年代以前，资生堂集团并没有对所有的市场进行细分，它实施的所有营销策略都是基于一种理念，即期望每一种化妆品能够适用于所有的消费者。到 80 年代中期，资生堂的化妆品业务由于这种完全的大众营销策略遭到了重创。面对市场占有率迅速下降的形势，公司经过反省于 1987 年开始转变策略，全面实行个别营销，也就是要对不同的细分市场采取不同的营销策略。其提出的口号“体贴不同岁月的脸”是这一新策略的内涵的最直接体现。

资生堂集团自 20 世纪 90 年代初正式进入中国以来，很好地实行了这一品牌策略，各个品牌定位明确，根据中国经济和居民消费能力的发展情况，逐步引进进口品牌，并重点开发了适合中国女性的化妆品品牌，随后又引入了男性护肤品牌和香水品牌，从而准确并牢固锁定了自己在中国的各个细分市场的消费群体。

经过近十多年的发展，资生堂集团在中国大陆市场销售的化妆品品牌已超过 25 种，其中高、中、低端品牌，进口和国产品牌都有，每个品牌系列都已经拥有了自己忠实的目标消费群，具体包括：

顶级品牌：Cle de Peau（CPB）（进口）；

· 一线品牌：SHISEIDO（进口）、IPSA（进口）；

· 二线品牌：SUPREM AUPRES（国产）、AUPRES 欧珀莱（国产、中国专售）；

· 大众品牌：悠莱（国产）、泊美（国产）、Za 姬芮（国产、中国专售）；水之印（中国销售品为国产，其他地区为日本原产）；

· 男用品牌：Shiseido Men（进口）、欧珀莱俊士（国产）、UNO（国产）；

· 香水品牌：JEAN PAUL GAULTIER（进口）、ISSEY MIYAKE 三宅一生（进口）；

· 洗护品牌：丝贝绮等洗护品牌均为进口；

· 药妆品牌：菲璐泽。

形成多品牌的三大支柱是：头号品牌“SHISEIDO”、中端品牌“欧珀莱”和大众品牌“Za 姬芮”。

市场统计显示，中国大陆使用“SHISEIDO”品牌的消费者多为 35 岁左右的女性，而“AUPRES 欧珀莱”的拥戴者则在 25 岁左右。这种分层完全符合资生

堂公司扩大市场占有率的销售策略。其中“SHISEIDO”是资生堂公司在全球范围内推出的品牌，在中国市场的平均单价是300元。“欧珀莱”则是由资生堂丽源化妆品公司的北京工厂生产的。

资生堂在中国除拥有资生堂、欧珀莱这些耳熟能详的品牌外，还拥有以最高级品牌的姿态进驻百货公司的“CPB 珂丽柏蒂”，法文意为“开启美丽肌肤的钥匙”，其4 000元一瓶的价格更开创了中国顶级化妆品销售的纪元；更有专门针对中国成功男士推出的高品质、高品位产品男用系列JS(俊士)——这些缤纷多姿的品牌世界构成资生堂中国开拓与继续发展的基石。

2. 多渠道组合策略

为了使不同品牌定位的产品准确进入细分市场，从而提高企业的市场占有率，大部分采用多品牌策略的企业都选择了多渠道策略。资生堂的每个化妆品品牌同样也都有自己的市场定位，有瞄准的目标消费群体，如：进口高端品牌的目标客户是精英女性；中端品牌的目标客户是都市白领；“Za 姬芮”的目标客户是追求时尚的少女；“悠莱”“泊美”和“水之印”则都是为了开发二、三线市场而研发的大众品牌。为了提高这些品牌的市场占有率，同时又尽可能避免自有品牌之间的无序竞争，资生堂为每一类市场定位的品牌选择了最适合的销售渠道。

1) 直营渠道

商场专柜渠道是资生堂的主要销售渠道。资生堂旗下的所有高端和中端品牌主要都是通过专柜将产品销售给消费者。商场专柜是由资生堂自己成立的销售公司直接租赁经营。专柜的销售人员全部是经过专业培训的企业员工。

2) 经销商渠道

资生堂选择的经销商包括签约专卖店、化妆品专营店、网络经销商、大型连锁超市、药店。资生堂直接与这些零售终端接触，中间一般不再有其他的代理商或经销商，也就是理论上所指的一级渠道。“Za 姬芮”“悠莱”“泊美”和“水之印”等大众品牌主要是通过签约专卖店、化妆品专营店和超市等渠道进行销售。互联网作为新兴的直复营销模式则是资生堂在中国的畅销品牌，如“SHISEIDO”“AUPRES 欧珀莱”“Za 姬芮”的另一个重要销售渠道。药房是其销售新进药妆品牌“菲璐泽”的唯一渠道。

综上所述，资生堂的多渠道策略是完全建立在多品牌策略基础上的，每个化妆品品牌都有相对独立的销售主渠道。通过多渠道相对应的沟通能够制造一定的市场区隔，达到维持和强化品牌形象，从而避免品牌间的重叠、侵蚀或各品牌对象市场的范围缩小等目的。同时，还能有效避免在单一品牌的情形下，制造商使用多种分销渠道来分销同一产品，从而发生“窜货”等渠道冲突的

问题。

二、与渠道相匹配的价格策略

1. 多样化的价格策略

在中国的二十多个品牌中，依据其中高端的定位不同，产品定价也有很大的不同。资生堂、欧珀莱和思魅·欧珀莱为代表的高端品牌，主要通过大型百货商店的专柜销售。虽然这些产品属于资生堂高端产品，但定价与雅诗兰黛和兰蔻等最高档著名品牌的价格相比要低一些。以泊美、怡丽丝尔、悠莱等为代表的中级品牌，主要通过资生堂连锁专卖店的形式进行销售。除此，还推出了以JS(俊士)为代表的专门针对中国成功男士的高品质、高品位的男用系列品牌。

2. 渠道定价策略

资生堂根据各品牌的市场定位和目标消费群体的购买能力，为每个品牌产品制定了相应的价格——高端品牌价格高，中端品牌价格较高，大众品牌价格较低。为了维护品牌形象，避免产品定位混淆，所有产品都对消费者实行统一的零售价格。也就是制造商制定了零售商出售产品给消费者时必须执行的最终价格，而且零售商不得以高于或低于该价格出售。这种价格通常印在价格单或包装上。制造商对实行这一价格政策产品的市场价格会进行严格的控制，除企业本身外，不允许任何人改变售价，使价格出现任何波动。

资生堂的中、高端化妆品牌主要通过企业成立的销售公司直接经营商场专柜进行销售，企业向商场交纳柜台租赁费，产品的销售由自己负责。其他品牌产品主要是通过各类零售商销售给消费者。根据销售的具体数额，零售商会被资生堂分成六个等级给予不一样的回扣和折扣。在这里，回扣最根本的作用是生产者控制营销渠道的手段之一，而并不再只是被人们通常理解为的单纯作为报酬的回扣。在这方面资生堂对零售商的控制主要是从三个方面进行的：一是专有率回扣，即零售商在进行交易时，资生堂的产品交易额占总交易额的比重越大，得到的回扣就越多；二是累进回扣，即销售资生堂产品的数额越大，零售商得到的回扣越多。实行这两种回扣制度可以促使销售者积极地提高对资生堂产品的专卖程度；三是忠诚回扣，且哪个零售商较好地贯彻了资生堂的销售政策，谁拿到的回扣就多。这样做的好处是对销售过程中的随意降价现象能够起到扼制作用，维持产品的再销售价格。通过实行这种差别性的回扣制度，资生堂可以同零售商之间形成长期稳定的合作关系，排除竞争产品，提高他们对自己产品的专卖程度。作为资生堂产品经销商的条件，在零售阶段要求严格遵守维持再销售价格制度，所有产品的零售价格由资生堂制定，经销商没有定价权，如果不遵守这一定价政策，便会被取消经销资格。

由于资生堂的销售公司直接向零售商供货，扁平化的销售渠道使企业能够

对零售商进行有效的控制，所以其产品被随意降价的现象很少。避免了竞争型产业通常容易出现的随意降价和可能出现的"窜货"现象，反过来又能激励零售商积极努力地进行销售，提高产品市场占有率和销售额。

三、独创的品牌分生策略

与一般化妆品公司不同，资生堂对其公司品牌的管理采取所谓品牌分生策略。该公司以主要品牌为准，对每一品牌设立一个独立的子公司。这样，每个子公司可以针对这一品牌目标顾客的不同情况，制定独立的产品价格、促销策略；同时，公司内部品牌与品牌之间，子公司与子公司之间也要进行激烈竞争。例如，20 世纪 90 年代初，该公司推出了以年龄在 20 岁左右、购买能力较低、对知名品牌敬而远之，对默默无闻的品牌能自主选择的女性为目标顾客，推出"ettusais"系列化妆品。该品牌的营销管理就比较特别。他们在东京银座一楼专卖"ettusais"系列品的商店中，陈列的品种有 30 多种，顾客可以当场试用，且价格也较低。考虑到目标顾客的思想行为特点，他们在"ettusais"系列化妆品包装上一律不写资生堂的名字，让人不易觉察这是大名鼎鼎的资生堂产品。通常，一般店铺中，顾客一上门，售货员就会做一大串说明，而资生堂 ettusais 店则规定，除非顾客主动询问，售货员绝不能对其进行干扰，而应为这些年轻女性创造一种能完全独立自主挑选的购物气氛。

1. 体贴不同岁月的脸

20 世纪 80 代以前，资生堂实行的是一种不对顾客进行细分的大众营销策略，即希望自己的每种化妆品对所有的顾客都适用。80 年代中期，资生堂因此遭到重大挫折，市场占有率下降。1987 年，公司经过认真反省以后，决定由原来的无差异的大众营销转向个别营销，即对不同顾客采取不同营销策略，资生堂提出的口号便是"体贴不同岁月的脸"。他们对不同年龄阶段的顾客提供不同品牌的化妆品。为十几岁少女提供的是 RECIENTE 系列，20 岁左右的是 ettusais，四五十岁的中年妇女则有长生不老 ELIXIR，50 岁以上的妇女则可以用防止肌肤老化的资生堂返老还童 RIVITAL 系列。

资生堂不像一般的化妆品公司那样，对零售商有较大的依赖，它有自己独立的销售渠道，旗下专卖店（柜）达 25 000 多家。为配合产品销售，资生堂又推行了"品牌店铺"策略，即结合各品牌的具体情况，在每一专卖店（柜）中只集中销售一种或几种品牌。例如在学校、游乐场、电影院附近年轻人较多的地方，设立 RECIEN 系列专卖店，在老年人出入较多的地方则设立 RIVITAL 专卖店。为使其对市场的细分达到最彻底的程度，资生堂制订的战略是，未来旗下的每一家店铺只出售一种品牌的资生堂产品。

2. CL 店构想

资生堂对化妆品市场进行了调查和研究，发现一般消费者不仅需要化妆品公司提供高质量的产品，更需要他们提供高水平的美容咨询服务，于是提出了CL 店构想。资生堂强调其旗下各专卖店(柜)的销售人员必须有较强的咨询能力(couseling 即 CL)，能把化妆品店变成美容咨询室，为入店顾客提供各种咨询服务。为此，资生堂积极对其员工进行培训，目标是使每个销售人员都成为"美容专家"。每年资生堂要举行六期美容 CL 的研讨会，以传授商店美容咨询的秘诀。

第三节　资生堂最新发展战略

2014 年，资生堂主席兼首席执行官 Masahiko Uotani 公布了其最新发展战略。Uotani 于 2014 年 4 月接管公司，是公司首位从外部空降而非内部提拔的首席执行官。

Uotani 曾是可口可乐日本公司的负责人，年初刚接管资生堂的时候，市场期待这位新任 CEO 为公司带来变革，资生堂的股价因此上升了 14%，此后公司股价基本上保持平稳。在刚过去的财年中(资生堂的财年截至 3 月 31 日)，资生堂实现销售额 7 620 亿日元，按年平均汇率换算约合 76 亿美元。

Uotani 提出了资生堂的 2015—2020 年中期新战略。力争在 2020 财年实现一万亿日元的销售额，约合 85 亿美元；将通过收购引入新品牌，大力发展电子商务和旅游零售业务，加大对研发的投入，更好地满足海外市场顾客的需求。主要内容如下：

一、战略分为两个阶段

Uotani 提出的战略包含两个阶段，第一阶段是 2015 年至 2017 年，第二个阶段是 2018 年至 2020 年。

第一阶段重点在改革和增强现有品牌实力方面，比如说调整品牌组合，放弃 28 个不盈利的小品牌，维持约 120 个品牌。Uotani 表示公司还没有最后决定会放弃哪些品牌，但肯定是很小的品牌。资生堂也会积极拓展在中国和亚洲其他地方的业务，同时大力发展电子商务和旅游零售业务，实现 3%至 5%的年复合增长率。

第二个阶段重点在寻找收购机会，引入新品牌上，并开拓新市场。Uotani 没有明确表示偏好哪些类型的公司和品牌。在这个阶段，资生堂目标是年销售增长率达到 5%至 7%，在 2020 财年取得至少 1 000 亿日元的营业利润，约合 8.53亿美元，也就是 2013 财年营业利润的 2 倍以上。2013 财年资生堂的营业

利润只有 496.4 亿日元，约合 4.24 亿美元。

二、人力与营销改革

计划通过外部招聘扩张团队，还计划打破长久以来的“论资排辈”，充分激励年轻员工的工作积极性，并对有突出表现的员工进行嘉奖。

计划精减人力成本，目标到 2020 财年人力成本降低 5%以上。但这一目标不会通过大量裁员来实现，但会在一定程度上精简公司的组织结构。该计划的重点是提高人均劳动生产率。

精简人力成本的同时，Uotani 计划增加营销预算，借此提升品牌价值并扩张市场份额，计划自 2015 年起连续三年每年增加营销预算至少 1 000 亿日元，约合 8.53 亿美元。

Uotani 认为：“如果你问日本顾客他们会说，‘资生堂是个很棒的公司，我很喜欢它，但我并不买他家的产品’，所以我们必须加大投资创造更大的品牌价值。”

三、应对多变的市场需求

计划在资生堂主要市场建立大区总部。这些大区总部主要负责营销和财务等职能，同时发展和宣传迎合当地需求的产品。资生堂在东京的全球总部会被缩减，以支持大区总部的战略性职能。Uotani 认为尽管资生堂在全世界许多城市都设有专柜，但都过于关注日本本土市场，不能及时有效地满足不同市场顾客的需求。

重点拓展年轻顾客的市场，同时继续关注年长客户的需求，尤其是在人口老龄化日益严重的日本本土市场。

Uotani 说：“我去过中国很多次，问到当地员工，他们都告诉我中国市场是瞬息万变的。很多时候中国员工反应给总部市场需求某种产品，我们却要回日本开会，然后进行一年半载的讨论。这个时候中国市场的需求早就又改变了。”上面的举措就是为了解决这些效率低下的问题。Uotani 承认，资生堂的产品经常被认为比较适合稍年长的顾客，但为了品牌的长久发展，这一形象必须被改变。

四、针对中国市场

Uotani 对中国抱有很高的期望。资生堂在中国市场的目标是 2020 年达到 2 000 亿日元，占全球销售额的五分之一，约是上个财年销售额的两倍。

资生堂正在中国进行一次大型调查，Uotani 认为，一旦调查完成，公司就能了解在中国卖什么卖给谁怎么卖的问题，在此基础上开发新一年的产品。希望能赶上机灵的韩国美妆对手，他们精准的定价，韩国电视节目和流行音乐，都让像爱茉莉这样的韩国大型美妆集团获得了中国众多消费者的倾心。

考虑到中国顾客更喜欢网上购物的低价和便捷，资生堂计划独立运营电子商务。雇佣本地雇员的预算将提上日程。目前公司已经雇用了10位具有电子商务或营销经验的本地专家，不再要求他们的高管必须会日语。另外，还将建立自己的美容顾问层级体系。计划消化存货的同时，为中国研发更多产品，提高在美容业内人士中的口碑。

思考题

1. 资生堂的营销策略有哪些？
2. 资生堂是如何进行市场细分的？其品牌分生策略的内容与实质是什么？
3. 资生堂的营销策略相比其他的化妆品公司有哪些独特之处？

第十一章　日立:质量战略

第一节　日立概况

一、企业简介

日立(HITACHI),是日本的一家全球500强综合跨国集团,于20世纪60年代来到中国,成为早期进入中国市场的少数外资企业之一。主要产品是空调、冰箱等电器。1910年,日立的创始人——小平浪平先生以高速迈向现代化、"振兴国产技术"为目标开创了日立的事业。而"和""诚""开拓者精神"也成为"日立创业精神"。

二、日立发展历程

株式会社日立制作所,简称日立,总部位于日本东京,致力于家用电器、电脑产品、半导体、产业机械等产品的开发,是日本最大的综合电机生产商。在日本制造业中是仅次于丰田自动车公司的第二大制造业公司,在日本全行业中也仅排在丰田、日本邮政、日本电信之后,为日本第四大公司。美国《财富》杂志2012年评选的全球最大500家公司的排行榜中排名第38位。

日立集团由众多的事业部门、事业公司组成,并拥有多项技术、产品、解决方案技术。像这样事业范围广泛,且多样化的企业集团,在世界上并不多见。日立的创业精神之本就是发挥综合实力,开创新价值,也就是创造"uVALUE"、鼓舞下一时代,这也正是其他公司无法仿效的,日立真正的价值所在。日立将集团内广泛的事业、技术、专有技术进行有机结合,发挥出"真正的综合实力",为满足客户和社会日趋多样的需求而创造最好的"uVALUE",实现日立的企业理念"Inspire the Next"(为新时代注入新的活力)。

三、日立发展大事年表

日立发展大事记见表11-1。

表 11-1 日立发展大事记

1910 年	由小平浪平创立，最初是一家电气修理车间。日本国内首先成功制造 3 台 5kp(3.677 5 千瓦)电机，这是公司的第一批产品
1924 年	完成日本首辆在本土制造的大型直流电力机车
1932 年	完成日立第一台电冰箱
1952 年	完成 21 000kW 双级水泵水轮机。电子显微镜获得布鲁塞尔世界博览会金奖
1954 年	完成在日本本土制造的首个大型带钢冷轧机
1958 年	电子显微镜获得布鲁塞尔世界博览会金奖
1959 年	制成晶体管电子计算机 创立日立美国有限公司
1964 年	完成首批新干线机车(子弹头列车)
1968 年	开发出混成大规模集成电路技术 针对高层建筑开发出 300 米/分的电梯
1969 年	完成联机银行系统 开发出并大规模制造全晶体管彩色电视机
1970 年	为新干线(子弹头列车)开发出电脑支持的交通控制系统 投放首批广泛用途大型计算机
1974 年	日本首座 460 000KW 核电站进入商业运行
1978 年	完成世界首个场致发射电子显微镜，其分辨率创历史新高 开发出带有电晶体微型图像装置的试验性照相机
1982 年	完成试验性反应堆 256-千比特的动态随机存取存储器 通过使用电波全息摄影世界首次成功进行磁场微观观测 在纽约股票市场上市
1988 年	创立日立亚洲私营公司(Hitachi Asia Pte., Ltd.)
1989 年	开发出世界上最快的超导体计算机 开发出超导体磁共振(MR)图像设备 在美国设立两所研究和开发中心，在欧洲设立了两所实验室
1990 年	研制出当时世界上运算速度最快的巨型计算机
1991 年	开发出由变换器控制的电气机车，具有世界最大的控制能力 开发出高敏感度的图像电子显像管

（续表）

1993 年	开发出最大运行时速高达 270 公里的新干线（子弹头列车） 研制出毛细管阵列式基因测序仪
1994 年	日立（中国）有限公司成立 开发出第一部 32 位 RISC 处理器，超级 H 家族
1995 年	开发出超级 TFTLCD 模块，具有超广视角 开发出 10Gbit/秒的光纤光学传送设备
1998 年	开发出 320Gbit/秒的光学数据传输系统 开发出试验性的 128 兆单电子内存
2001 年	开发出运用于电子政府的公证和证书认证体系 开发出可移动网络通道系统 开发出移动电话使用的程序处理器
2002 年	开发出世界上第一台静音液体冷却笔记本电脑 开发出世界上最小的遥控 IC 芯片，仅为 0.3 平方毫米 开发出便携式 DNA 分析系统，以 SNP 作基因测定
2003 年	研制出外观小巧、高精确度、超高速的手指静脉认证系统，并迅速推向市场 采用光学拓扑技术，成功测定出婴儿大脑的官能
2004 年	开发出全球体积最小的传感器网络终端，电池寿命超过一年 研制出无铅高温焊锡
2005 年	爆炸物痕量检测系统获美国运输安全管理局（TSA）认证
2005 年	日本爱知县世界博览会上展出了能与人直接对话的“EMIEW”双轮移动机器人
2006 年	确认了超薄硅薄膜在注入电流时会导致发光的现象。利用光学测定应用的脑机接口实验成功。大规模生产采用垂直磁记录技术的 2.5 英寸硬盘
2007 年	开发出世界上最小的非接触式 RFID 的粉末 IC 芯片的原型（尺寸 0.05mm×0.05mm）。完成使用自旋注入磁化反转的 2Mbit 非易失性 SPRAM 芯片原型。开发了体积小、重量轻的互动机器人“EMIEW 2”
2008 年	开发了高速柴油混合动力列车使用的锂离子电池系统技术 开发了不使用稀有金属的小型高效电动机技术
2009 年	试制 3kV 级碳化硅二极管开发车载锂离子电池，开发超薄型手指静脉认证技术
2010 年	开发数字中心节点技术；开发稀土的回收再利用技术；成功控制、观测了自旋流

（续表）

2011 年	小泉英明专员当选中国工程院院士；采用点束扫描方式的粒子癌症治疗系统（PBT）；获得日本国内制造认可开发广域网（WAN）的高速化技术

四、日立企业理念

1. 经营方针

日立集团于 2010 年 5 月 31 日发布《2012 中期经营计划》，强调“通过社会创新事业实现增长”，以及“确立稳定的经营基础”。

2. 日立环保理念

风、火、水、土，被喻为形成生命世界所必要的四大元素。万物依其孕育生长，人类得此生生不息。人们以朴素的哲学智慧感知到世间万物和谐的真谛——唯有这些生命之根基能共生流转，方可带来平衡、自然的美好世界。

作为面向未来、富有责任心的百年日立企业，日立全心投入社会创新事业，将信息通信系统、电力系统、环境・产业・交通系统、社会・城市系统等相关的“社会基础设施”和“IT 基础设施”2 大领域的优势融合创新，为打造低碳社会和绿色经济而不懈努力。

日立通过梦貘吞食噩梦创造美好生活的寓意，通过核心自主技术、产品开发，以及先进的企业理念，将风、火、水、土四个和谐美好世界展现在我们面前。

1）温柔风能之旅

日立凭借风能、核能等清洁能源，以及温室气体减排技术等众多大气污染防治对策技术，用行动创造更和谐的地球，让天空更加美丽。

2）活力大地之旅

立足全球，同样不忘扎根当地土壤。日立致力于通过铁路交通、楼宇系统、工厂节能、热电联供系统等众多先进技术和产品，降低耗能，保护资源，用行动创造更和谐的地球。

3）纯净水源之旅

日立拥有从供水、污水处理、到上水/排水处理等领域广泛的水处理技术，为城市与农村提供全面的水资源解决方案，让水与生命更加纯净，用行动创造更和谐的地球。

4）恒动太阳之旅

日立，在洞悉种种环境课题的同时，用火一般的激情，致力于太阳能、高效火力发电等能源环保事业，用行动创造更和谐的地球。

3. 品牌战略

为了满足新时代的社会及客户的期望，日立提出“Inspire the Next”的理

念，并将其作为日立集团的品牌承诺。

第二节 日立公司的质量战略

一、日式质量管理模式

质量管理直接关系到企业的生存和发展，各国企业因此都十分重视对产品的质量管理。各国企业管理思想和措施与各自的文化结合，形成了各具特色的质量管理模式，其中最典型的是美国质量管理模式和日本质量管理模式。

美国是质量管理的发源地，无论是统计质量管理法还是全面质量管理法都源于美国。经过上百年的发展，美国已经形成独具特色的质量管理思想、质量管理组织制度和质量管理方法，被称为美国质量管理模式。

美国企业的质量管理思想经历了三个阶段：早期主要依靠操作者的技术；其后主要依靠事后检验；现在则是以预防为主。首先，美国企业普遍重视产品质量。美国企业界认为：在市场经济条件下，消费者有自己的选择权，这就是向生产者投"货币选票"，为了吸引这些选票，企业必须尽量了解消费者需求，降低成本，提高质量。其次，美国企业强调质量的综合特性。他们认为质量特性主要包括性能、寿命、可靠性、安全性和经济性，产品应该融这五大特性于一身，产品质量应该是这些特性的总和。再次，美国企业推崇"以预防为主"的观念。他们虽然也注意成品的检验，但更注重工序过程中的预防，把质量问题控制在产品形成之前。第四，美国企业非常强调高层管理人员的质量责任。企业最高层领导人员都要接受质量管理培训，他们的工资、红利及其他奖励都要视质量管理成绩而定，有的企业质量管理成果在红利和奖励中的比例甚至达到40%。第五，美国企业特别注重质量指标的完成。他们将质量指标分解得很细，落实到每道工序和每个人，产品要根据事先确定的标准进行检验，追求100%的合格率。

美国企业的质量管理组织制度是与其质量管理思想相适应的。首先，质量管理围绕高层领导和质量管理专家来实施，质量经理和质量管理专家在质量管理中居于核心地位。其次，将解决质量保证问题的权力分散，各部门在质量经理和专家的指导下分工负责，只有问题比较普遍时才向上级部门报告。再次，常设管理机构和临时管理机构并存。除质量促进委员会、可靠性委员会等常设质量管理机构外，美国企业还经常为特定目的设立临时质量管理机构，如福特汽车为生产专用部件而成立的临时工作小组等。第四，美国企业还十分重视质量检验工作，积极改进质检仪器，提高质检人员素质。

美国企业的质量管理方法主要是全面质量管理，它是20世纪60年代初期

由通用电气公司的工程师费根鲍姆创立的，其基本内容是：企业全体员工及其有关部门同心协力，综合运用管理技术、专业技术和科学方法，经济地开发、研制、生产和销售用户满意的产品。

日本企业则从自身实际和日本文化出发，形成了有自己特色的质量管理模式。先看看日本企业的质量管理思想。首先，日本企业树立了“无次品”的质量管理观念。一般国家认为把废品率降到1%以下意义不大，可是在日本公司的质量图表上，废品率不是以百分之几表示，而是以百万分之几表示，长远目标是零。日本企业还宣传“每个废品都是宝”的观念，对废品进行仔细研究，找出质量管理中存在的问题。其次，日本企业质量管理是面向消费者的。日本工业标准将质量管理定义为“质量管理是经济地生产合格产品的一种生产方式体系，或者是满足顾客需求的服务”。日本企业也认为“质量管理就是发展、设计、生产和服务于一种优质产品，这种产品应是最经济、最有用，并使消费者满意”。因此，他们提出“最现实的质量好坏标准就是顾客是否满意”，“百分之一的次品对顾客来说就是百分之百的次品”。再次，追求产品的适用性，不以合格率为主要标准，扩大产品优等率。第四，日本企业重视质量管理中人的因素，强调全员参与质量管理。

日本的质量管理组织制度同样体现了他们的质量管理思想。第一，重视基层人员和一线操作人员的质量管理职能。第二，重视加强产品形成早期阶段的管理，把质量管理的重点放在设计方案、加工样品、调整工艺流程等阶段，事先把好质量关。第三，注意生产的连续性和稳定性，不搞形式主义、突击生产、超负荷运转。第四，跨企业组织质量管理协作。日本企业从外部购入的零部件占到制造成本的一半以上，为了保证质量，企业间相互真诚的质量保证就极为重要。第五，进行普遍的质量管理教育。

日本企业的质量管理方法在美国企业质量管理方法的基础上有所创新。首先是从全面质量管理发展成为全公司甚至全社会质量管理，公司内部从董事、经理、中层管理人员、基层管理人员直至一线技术工人，公司关联企业和上下游企业全员参与。其次，日本企业重视质量问题，十分注重对质量问题进行“诊断”，找出毛病。

二、日立公司的质量管理模式

日立公司的质量管理是典型的日本式质量管理。日立也将其质量管理思想、组织制度和管理方法推广到它在中国的合资和独资企业。在上海日立家用电器有限公司总经理小岛正义主持的公司第一次高级管理人员会议上，主题就是如何抓产品质量，会议提出“把质量意识注入每位员工的血脉之中”。日立在中国的第一家合资企业——福日公司自成立时起一直推行“双零管理”（以降低

成本为目的的“零库存管理”和以提高产品质量为目的的“零缺陷管理”)。上海日立电器有限公司正是凭借对质量的超前意识雄霸市场的。

日立质量管理的核心是全员参与质量管理,其具体体现是“3N、4M、5S”的质量管理模式。

“3N”是指质量管理的原则为“不接受(No accepting)不合格产品、不制造(No manufacturing)不合格产品、不移交(No transferring)合格产品”。其目的是控制生产全过程的质量,确保经过每位员工之手加工的零部件达到100%的合格率,达到零缺陷的质量目标。日立要求每个操作者将“3N”原则铭记在心,以便使生产的各个环节始终处于受控状态,使生产全过程进入有序的良性循环中。通过执行“3N”原则,日立希望在每一个岗位上,每一个员工中牢固树立起“生产自己和顾客都满意的产品”的市场新理念,形成人人注重质量、环环相扣保证质量的有效机制。

“4M”是指对“人(Man)、机器(Machine)、材料(Material)、方法(Methods)”4种质量管理要素的科学运用。即人——激发最大的竞争意识;机器——保持最高的开工率;材料——达到合理的投入产出;方法——应用最佳的手段与途径。其中,突出对人的管理和发挥人的能动作用是“4M”的精髓。日立在中国的企业和日本日立在机器、材料、方法等方面基本上是相同的,唯一不同的是人的素质。要达到国际先进水平,制造一流产品,就必须着力在“人”字上下工夫,变“三个一样”为“四个一样”,使“4M”都能与国际先进水平接轨。为此,上海日立电器公司确立了“以人为本”的建企方针。

“5S”是指进行文明生产的5个管理手段,即“整理、整顿、清扫、清洁、身美”。整理就是把要与不要的东西彻底分开,要的摆在指定位置挂牌明示,不要的则坚决处理掉;整顿是指一经检查发现未作标志又未被处理的物品,现场管理干部将追究当事人的责任;清扫就是将工作场所、环境、仪器设备、材料、工具夹等上的灰尘、污垢、碎屑、泥沙等脏物清洗抹拭干净;清洁是指在以上三个环节之后的日常性维持活动,在每天下班前3分钟(或5分钟)实行全员参加的清洁作业,使整个环境随时都维持良好状态;身美就是培养全体员工的良好礼貌礼节、工作习惯、组织纪律、敬业精神。其目的是创造一个清洁、舒适、文明的生产环境,规范员工行为,塑造良好的企业形象。“5S”在每天为3~5分钟,每周末为15分钟,每月末为半小时,每年底为2小时,这样不间断地坚持下去,文明生产持之以恒,产品的质量即可提高到更新更高的水平。

在确立了先进的质量管理思想和管理模式的同时,日立还建立了完善的质量管理制度和管理措施。

首先,设立质量保障机构,该机构在日立公司叫做“品管部”,它直接对工厂

最高领导层负责，下设 QA、QC、IQC3 个分部。QA 即品质保证（Quality Assurance）分部，它全权负责产品出厂前的质量管理工作，包括检验和审核生产制造、安装调试、检验检测等工作，拟定并发布质量标准和检验手段，通报产品质量状况，处理质量问题等。QC 即质量检验（Quality Check）分部，负责对产品进行事后检验并将结果上报 QA 部。IQC 即进料质量控制（Importation Quality Control）分部，它负责对所有外购原辅材料、外购件及外协件进行质量检验和控制，无论新老客户的产品，都必须经过严格检验，合格后加盖 PASS 章，方可入库，不合格的则毫不犹豫地退回。而且，这些材料由库房进入车间时也要进行必要的进料质量控制，发现不良品一律退回库房，再退给供货商，如此层层进行进料质量控制，自然而然地提高了产品优质率。

其次，建立全面的厂内厂际质量保证体系。以福日公司为例。为了使“零缺陷”的质量管理贯穿于产品生产全过程，公司建立了质量组织体系、质量指标保证体系、质量检验保证体系和生产过程质量保证体系四大保证体系，并建立了涉及各部门工作的“全信息反馈网络”，同时福日公司还选择了能反映从部品进厂——生产制造——用户使用全过程的 8 项指标，并将这些指标逐层分解、分级管理，为质量管理提供了有力保障。在内部建立质量保证体系的基础上，福日公司还跟为“福日”牌电视机提供配套部件的厂家签订了“技术、质量、管理经济合作协议”，组成了合资、代管、合作、协作等多形式、多层次的经济联合体，各成员厂遵守共同的章程，包括厂际质量保证体系管理、外移协作部件生产线验收、部门投资入股企业管理、厂际信息管理等一整套管理办法和具体措施。这一体系有效地保障了进料的质量。

第三，建立全面激励机制。日立公司在华企业质量管理的关键要素是人，这就要求在实施过程中必须十分注意发挥每个员工的积极性和创造性，不断刺激职工的竞争心理，公司在质量管理过程中很注意这一点。一方面，在公司内部推行民主管理，积极采用员工的合理建议，制定“零缺陷”活动计划，组织研讨班，增强员工的民主参与意识和质量观念；另一方面，公司把全体员工的工资与质量挂钩，推行质量工资制，即从每个人的工资中提取一定数额作为质量工资，并按每个人的综合工作质量进行考核评分，根据得分进行质量工资的分配。

第四，制定标准工作时间，以均衡生产促优质高产。为了保持流水线生产的均衡性，使各个工序质量处于受控状态，日立在科学分析的基础上规定了标准时间及实际工作时间，据此安排流水线的直接生产人数。并根据产品生产节拍安排每一个工位应当完成的动作，使每个工位的作业尽量一致，力求使生产过程显示出既紧张又轻松的节奏。同时，公司还鼓励职工在劳动空隙增加营养和热量，并为此采取了相应的经济补贴手段和服务措施，使员工在收工前每 1

分钟都能够做到精神饱满，保证了当日产品的质量和产量。

三、日立公司的第二次质量竞争

日立对产品质量的认识和追求不仅仅限于生产出优质产品，“生产用户和自己都满意的产品”才是日立人孜孜不倦的追求。为此，上海日立电器认为，酒香也怕巷子深，他们把产品的售前、售中和售后服务当成是“第二次质量竞争”，将上海申花男子足球队的“抢、逼、围”用到了公司的经营服务中。

“抢”，即运用“不断冲击球门”的销售法抢客户。上海日立电器在全国主要空调器生产基地上海、广东、四川、苏皖等地设立了四大销售网，全体销售人员手携压缩机和技术资料冲向各地空调器厂家（如同带球冲刺），不断走访（如同不断劲射），以千辛万苦去开启客户之门。优质产品、持之以恒和真诚感动了“上帝”，最终全国前20大空调器厂均已成为公司的固定客户。

“逼”，即采用足球中的“盯人战术”紧逼客户。公司始终把客户作为自己的衣食父母，派专人在客户就地上班，增加客户对公司的亲切感。同时强化“三售服务”：售前认真做好压缩机与空调器的技术匹配，炒小锅菜；售中坚持服务到现场、服务到位、服务超前，满足客户的一切合理要求；售后跟踪服务，积极主动解决可能出现的任何问题。这一系列举措赢得了众多空调器厂家的一致欢迎。

“围”，即开展“营销和技术合一”划片销售法，围绕客户，千方百计满足客户需求，决不对客户说不。由于公司精到的服务，多次获得了夏普、凉霸、科龙、海尔等空调器厂家的“最佳供货质量奖”。

“你的需求，我们知道；你的追求，我们创造”，这就是日立人的信念。为了满足客户对质量的苛求，日立人可谓“为伊消得人憔悴，衣带渐宽终不悔”。

日立公司艰辛的努力结出了丰硕的果实。福日公司一直效益良好，并在1999年6月顺利上市；上海日立家用电器有限公司仅投产一年多，便于1995年荣获北京国际家用电器展金奖，取得了“电工产品认证会合格证书”“中国轻工业优秀产品奖”和“上海市先进技术企业”等多项质量奖励和荣誉；上海日立电器有限公司1998年各项主要经济指标雄居全国同行业榜首，产品市场占有率达30%，企业在成立不到六年时间内一跃成为中国最大的空调压缩机企业。

第三节　日立质量管理的经验与启示

世界上最典型的质量管理模式有两种：美国质量管理模式和日本质量管理模式。但是，与日本相比，质量管理明显不是美国的强项，在同样技术条件下生产同样产品，美国产品的质量肯定比不上日本产品，

从日本企业在电器设备制造行业十强中占了六席就可见一斑。其实，二战

前，日本产品的质量是很差的，在当时的国际市场上甚至形成了“东洋货即劣等货”的观念。二战后，日本企业为了打开产品的销路，把产品看成是“企业的生命”“国家兴衰的大事”，经过数十年的不懈努力，终于确立了日本产品质量最好的形象，物美价廉使得日本工业品在工业时代一度所向披靡。

当今中国，企业和整个国家的根本缺陷在于缺乏信用——各种各样、方方面面的信用。要想扭转这种情况，首要任务是重建信用，首先是产品的信用，这就是产品质量。现在，国内企业普遍感到民族牌、国货牌越来越难打，就是因为国货不过硬，这些企业往往仅仅将民族牌设计成一个卖点，而很少有树起国货牌子的企业真正做到了提高产品质量、改善售后服务等实质内容，为国货撑起一片可信的天空。而且大多数企业根本不把国货信誉和质量当回事，更别提有些企业专门制造假冒伪劣产品，败坏国货仅有的一点好形象了。据中国人民大学的黄国雄教授讲，发达国家的产品中，合格率一般在98%以上，其中优质品率达74%，而我国产品国优、部优、省优加起来也不过20%，其中还有许多水分，跟日立公司次品率只有百万分之几相比，就更是天壤之别了。大量的劣质产品、假冒伪劣产品和落后的服务，使得国货在国内消费者心目中的总体印象不佳，“中国制造”在国际市场上自然也只能被视为“劣等货”，卖不出好价钱来。

目前已经有些国内企业先知先觉，例如海尔集团采取的质量管理制度是“企业内部市场”模式，其含义是“工厂下道工序是上道工序的用户，上道工序则是下道工序的市场”，“如果下道工序发现上道工序有质量问题，那么他的工资就有了来源，由上道工序的人出；如果他没有发现问题，而他的下道工序的人指出了质量问题，再下道工序的人的工资则毫不留情地由他本人出”，海尔老总张瑞敏这么说。当然，这在中国并不是普遍现象，而且海尔的做法是仅限于质量管理制度方面的。中国企业要想有所作为，首先要树立质量意识，确立质量管理思想。上海日立家用电器有限公司总经理小岛正义在第一次高级管理人员会议上称，要“把质量意识注入每位员工的血脉之中”，是有深刻含义的。然后是制定完善质量管理组织制度和管理措施，先进的管理方法等，建立一套完整的程序并能持之以恒。学习借鉴外国经验，结合中国实际进行发展创造，是“让国货过硬起来”的根本出路。

思考题

1. 说说质量管理体系的内涵、模式以及演化过程。

2. 日立公司的经营管理战略和企业理念是什么？

3. 日立公司作为质量管理体系的实践者优势是什么，有什么特色，有什么挑战？

第十二章　7-Eleven：供应链管理

第一节　7-Eleven 的概况

一、7-Eleven 简介及荣誉

7-Eleven 公司是日本零售业巨头，世界最大的连锁便利店集团，创立于 1973 年 11 月，在日本和全球拥有便利店、超级市场、百货公司、专卖店等。

7-Eleven 的正式商标标示为“7-ELEVEn”，其中除了结尾的 n 为小写外，其余英文为大写；此种设计的原因，在华人地区（尤其是台湾）的民间说法是因为风水的因素（大写 N 的最后一划为往外，表示会将钱财散出去，而小写 n 的结尾为往内，表示会吸引钱财进来），不过官方说法则表示此设计在美国南方公司时期就已存在，而当初设计者只是因为美观问题才创造出此商标，然而由 2009 年 2 月 4 日日本电视娱乐节目《杂学王》中所采访得到的推论是“可能当时的商标法中不允许一般名词（这里是数词）作为商标来注册登录”，一种民间说法是：小写 n 是为了提醒顾客 eleven 是晚上（night）的时间。

“7-Eleven” 企业品牌在世界品牌实验室（World Brand Lab）编制的 2006 年度《世界品牌 1500 强》排行榜中名列第 863 位。

“7-Eleven” 在 “全球最具影响力的 10000 个品牌” 排名中位列第 9176 位。

“7-Eleven” 遍布世界 200 多个国家和地区，拥有超过 100 万家店铺。

“7-Eleven” 先进的物流运作，至今仍然是物流管理专业推崇的示范案例。

二、7-Eleven 的经营情况

7-Eleven 品牌原属美国南方公司，2005 年成为日本公司。1927 年在美国得克萨斯州创立，7-Eleven 的名称则源于 1946 年，以标榜该商店营业时间由上午 7 时至晚上 11 时，后由日本零售业经营者伊藤洋华堂于 1974 年引入日本，从 1975 年开始变更为 24 小时全天候营业。发展至今，店铺遍布美国、日本、中国、新加坡、马来西亚、菲律宾等国家和地区。7-Eleven 目前是全世界最大的连锁便利商店集团。全球店面数目逾四万家。目前分店数最多的地区为日本，人均分店密度最高的地区为中国台湾（见表 12－1）。

表 12－1　7-Eleven 店面在全球范围内的分布情况

日本	13 590	马来西亚	1 305	瑞典	185
美国	7 160	墨西哥	1 286	印度尼西亚	42
中国台湾	4 783	加拿大	467	丹麦	195
泰国	6 206	澳大利亚	531		
韩国	4 755	新加坡	556		
中国	1 732	菲律宾	631		
				共计	43 591

三、7-Eleven 的发展历程及代表产品

1927 年，7-ELEVEN 连锁便利店的前身 Southland Ice Company 创立于美国德州达拉斯(Dallas，Texas)，主要业务是零售冰品、牛奶、鸡蛋。1946 年，南方公司(The Southland Corporation)将营业时间延长为早上 7 点到晚上 11 点，于是诞生了“7-ELEVEN”。

1964 年，7-ELEVEN 开始特许加盟(FC)经营。1973 年，日本伊藤洋华堂公司(Ito Yokado)与美国南方公司签订地区性特许加盟协议，日本第一家 7-ELEVEN 店开业。

1987 年，美国南方公司多元化扩张失败，并在 3 年后申请破产。1991 年，伊藤洋华堂购买了这家公司 73%的股份，成为美国南方公司最大股东。1999 年 4 月 28 日，美国南方公司正式改名为 7-ELEVEN INC.。

1970 年代，日本伊藤洋华堂的铃木敏文将 7-Eleven 引入到日本，才开启了 7-Eleven 的伟大之路。大约这个时候，铃木敏文的生命开始和 7-Eleven 产生了交汇。

1975 年，7-Eleven 连锁加盟店发展到 69 家，营业额突破了 48 亿日元，更为可喜的是福岛县郡山市的虎丸店，创出了 24 小时全天候营业的业界新例；1980 年，连锁加盟店多达 1 000 家；1984 年，连锁加盟店达到了 2 000 家；1990 年，连锁加盟店翻了一番，达到 4 000 家之多；1995 年，连锁加盟店超过了 6 000 家；1999 年，连锁加盟店达到了 8 000 家；2001 年，连锁加盟店发展到 9 125 家。

7-Eleven 有几项商品于全世界销售，包括：

重量杯(Big Gulp)：大陆及香港地区称自由斟。台湾曾有一段时期流行过，但现在只有少数门市有贩售。分为大、中、小细杯。

大亨堡(Big Bite)：Coffee-to-go(与台湾的 City Café 希提咖啡略有不同)。

思乐冰(Slurpee):一种冷冻为冰沙状的碳酸饮料,7-Eleven 独家贩售。因其物美价廉,一到夏天,思乐冰就成了众人解暑的选择。

四、7-Eleven 的经营方式

1. 国际制贩同盟

由于 7-Eleven 在许多国家和地区都有展店,因此可以通过国际共同采购或相互介绍厂商的方式,降低商品采购成本,并创造有特色的商品,例如:台湾的统一超商通过菲律宾 7-Eleven 的介绍引进菲律宾生产的芒果干,香港也相继引进,7-Eleven 店内提供的购物袋也通过这样的方式,通过共同采购降低成本。

2. 非现金付款机制

7-Eleven 遍布各地,因此各地各自发展出不同的非现金付款机制。有与交通票证结合的或是发行专属的储值卡:

香港:在香港普遍流行的八达通卡可以在 7-Eleven 消费。

澳门:澳门区 7-Eleven 可以用澳门通消费付款。

台湾:可以使用统一超商的 ICASH 及台北捷运的悠游卡消费。

广州:可以使用羊城通进行消费。

深圳:可以使用深圳通卡消费。

日本:于 2007 年发行预付式电子钱包 nanaco。

北京:部分 7-Eleven 可以用市政公交一卡通付款,并且政府有计划在所有北京 7-Eleven 推广这种付款方式。

上海:在上海可使用全国通用的银联卡、斯玛特卡、索迪斯卡、得仕卡多种通用的非现金付款机制。

青岛:在青岛的 7-Eleven 可使用银联卡进行付款。

五、7-Eleven 的经营理念

7-Eleven 企业的经营理念是:以"中小型零售业现代化与活性化","共同生存与发展"为创业理念,革新制造、流通、销售等各项环节,不断给消费者提供独具特色的高品质的商品及便利的服务。努力建造与地区发展紧密结合、深受广大消费者喜爱的便利店。7-Eleven 已于 2012 年 4 月 16 日正式开放中国地区的个人加盟业务。

7-Eleven 经营的都是比较畅销的商品。其中,食品占 75%,杂志、日用品占 25%。总部平均每月向加盟店推荐新品种,使商店经营的品种多样化,常买常新。除了日常快销品外,7-Eleven 协助所在地区收纳电费、煤气费、水费、快速费等,是一个瞄准顾客需求,聚焦差异化战略的典型。7-Eleven 便利店内一切设备都归总部所有,店主不必负担这方面的投资,但必须从加盟费中抽出租赁费交给总部。总部对加盟店的内外装潢、店面设计、标识牌等拥有决定权。

店内商品陈列布局都由总部统一规定、设计。商店的建设、陈列及管理须遵循四项原则：一是必需品齐全；二是实行鲜度管理；三是店内保持清洁、明快；四是亲切周到的服务。这四项原则正是“7-Eleven”便利店成功的秘诀。如果加盟店违反相关规定，总部可自行解除合约。

日本“7-Eleven”便利店经营在同行业中出类拔萃，在销售额、毛利率、总资本周转率、自有资金比例、单位面积销售额、人均销售额等诸多经营指标中，“7-Eleven”都居于日本便利店之首；而销售管理费用率、设备费用率、库存、工资占费用比例等指标却低于便利店平均水平，这也使得“7-Eleven”便利店有更多的优势参与同行业的竞争，并从中脱颖而出。

第二节　7-Eleven 的供应链物流系统

近年来，日本 7-Eleven 便利店迅速发展，但随着发展到相对成熟的阶段，决定其成败的主要因素也发生了变化，已不再是品牌、营销管理，而是其供应链物流系统。

一、顾客需求管理

便利店在整个供应链中是离最终消费者最近的，而且它在价格上没有任何优势，因此它更需要清楚地知道消费者的需求来赢得竞争地位。消费者宁愿出高一些的价格，就是想要得到更加便捷和特别的服务。

在管理顾客需求中，首先需要考虑的是店铺的选址问题。7-Eleven 的一个基本出发点就是便捷，即在消费者日常生活的行为范围内开设店铺，通过各个方面的比较，找出差异。通常 7-Eleven 关注的焦点是，周边道路是否畅通、停车场的大小、店铺门前的道路入口是否宽敞以及人流量的大小等因素。

其次，根据便利店吸引客户的特点。在日本，人们进入便利店的很大一部分原因是为了购买不断推出的新产品。7-Eleven 一直以其强大的产品开发能力而享誉业内。它通过与生产商、批发商的合作，紧跟需求开发出具有 7-Eleven 特色的新产品，为顾客提供快速的服务和优质多样的产品。据统计，7-Eleven 的店铺一般有 2 700～3 000 种商品，每年更换 70%，因此其产品开发能力可见一斑。此外，为了尽可能地缩短顾客等候的时间，7-Eleven 还投资建立了电子销售系统，大大提高了其服务的质量和效率。

二、与供应商的合作

在供应链上便利店与供应商的利益是紧密相关的。在讲求成本节约和双赢的今天，与供应商紧密合作是必然的选择。从加强竞争力、资源共享、风险共担、成本节约中供应链的运作效率会大大提高。7-Eleven 在以下几个方面与供

应商合作：

首先，从产品本身。他们与供应商、批发商以及其他大型零售商结成联盟，共同开发新产品。这样一方面能保证产品在终端的接受程度，另一方面也能保证产品在源头上的供应，使得供应链能够实现整体上顺畅地运作。

其次，7-Eleven 与供应商和物流服务提供商共同建立了强大的合作网络。比如高效率的共同配送体系，将商品库存和进货价格减少到最低，而且在不必担心缺货的同时，节约了大量的时间、精力和空间。其物流系统极为灵活，可以一日三次向各店输送那些鲜活不宜保存的产品。

再者，在商品调配方面，7-Eleven 总部的电脑与各供应商已实现连接，供应商可以根据订单的各项要求来进行生产，在最短的时间内提供商品；同时供应商可以通过 7-Eleven 店的 POS 系统了解其产品的销售情况，有效地获取反馈信息来调整生产和商品开发。

三、物流配送模式

便利店的商品种类达到 2 700～3 000 种，且商品更换频繁、量小，因此它需要一个非常有效率的后台物流来支持前后的运作。尤其是当 7-Eleven 的店铺数量急剧发展的时候，可以明显感到扩张带来的极大问题。鉴于此点，日本 7-Eleven 在店铺布局上有一个显著的特点。它不是到处撒网来求得影响力的提升，恰恰相反，它采用的是在特定区域内高密度地集中开店，到达一定数量后，再扩大区域，这样做的好处是能很好地利用共同配送模式，大幅度节省物流成本，据估算能节约相当于商品原价 10%的费用。

1. 共同配送

7-Eleven 发展相当迅速，导致原有的供应商直接往店铺配送，甚至于后来的路径集约化模式都已经严重阻碍了发展的步伐，经过多年不断地摸索和尝试，7-Eleven 创造出物流共同配送模式。其地区划分的标准是在东京首都圈附近为方圆 35 公里，其他地方市场为方圆 60 公里，各地区设立一个共同配送中心，这样真正实行了高频度、多品种、小单位的配送。配送距离和配送时间也能由于配送区域的缩小而缩短。这样每天店铺就不用多次面对多家送货，节省了上货的时间和成本，效率自然会提高。值得一提的是，7-Eleven 配送中心并不是它自己出资建的，而是生产商和批发商共同投资建立的，共同使用和经营。生产厂家和批发商将配送业务和中心的管理权委托给共同配送中心，7-Eleven 与参与经营的厂家和批发商进行密切合作，以地区集中建店和信息网络为基础，创建自己独立的系统。此外，7-Eleven 公司还提供联机接受订货系统和自动分货系统，来协助配送中心实现运作的系统化和高效化。

要实现共同配送的各种好处，除了区域内集中开店以外，7-Eleven 的计划

订货和计划配送政策以及强大的信息系统都是必不可少的。计划订货和计划配送政策的核心是以客户需求为中心，以销定进，减少不必要的浪费而且也确保商品的保鲜度。

2. 细化配送

从商品本身的角度来看，7-Eleven 便利店主要销售食品和日杂商品，而且有大量的熟食，根据商品品质对温度的不同要求，7-Eleven 把食品分成冷冻型、微冷型、恒温型和暖温型，据此，公司建立了 3 个配送中心，即冷冻配送中心、冷藏配送中心和常温商品配送中心。将不同温度的商品分组管理，采取不同的配送方法，不仅有利于物流效率的提高，也满足了顾客对商品新鲜度和高质量的要求。

从配送时间和频率的角度来看，对于一般的商品，7-Eleven 实行的是一日三次的配送制度，对于有特殊要求的食品，7-Eleven 会跳过配送中心，分早中晚三次直接把商品从生产商运到各个店铺。对于每个店铺碰到的一些特殊情况而造成缺货的情形，配送中心则会运用安全库存来对店铺实行紧急配送，如果安全库存还不能满足要求，配送中心就会即时向供应商要货，并且再迅速地送到缺货的店铺中。这些措施将断货的可能性降到最低，确保便利店的销售。

四、信息系统

信息技术是便利店提高运营质量的必要条件。主要包括订货、销售信息记录分析、货架管理、订单处理的信息化，先进的信息系统可以极大地提高供应链以及便利店运营效率。上述提到 7-Eleven 的各种特点都是需要强大的信息网络作为后盾的。根据业务经营及发展需要 7-Eleven 公司建立了一套高效完善的综合信息网络，通过该信息网络实现了整体系统化。综合信息网络在业务经营中主要有以下作用：

(1)搜集商品的销售信息，包括产品识别、数量、购买日、购买时段以及对客户的年龄、性别、收入的估计。从而根据商品的销售情况来预测未来的需求，并决定订货，定期发布订货数据。

(2)总部通过 POS 系统分析众多连锁店的订货信息，自动将其传给生产厂商和批发商。

(3)生产厂家根据接受的商品订货信息，开始生产商品，而批发商筹集订货商品。

(4)配送中心接受来自连锁店总部的 POS 系统和生产厂家、批发商传来的商品明细表，具体内容包括：各种生产厂家、各种商品种类交货明细表，以及不同配送路线的交货传票等。配送中心根据这些指示单，对各连锁店的配送进行决策。

强大的综合信息系统为7-Eleven公司各部门有效沟通和紧密配合提供了强有力的保障。为准确、迅速地掌握客户需求，为客户提供优质服务，7-Eleven公司不惜投巨资构筑生产—物流—销售综合性网络，7-Eleven使信息网络在销售、订货、进货、商品检验、会计核算等方面得到了充分利用，从接受订货到数据处理，从传票发行到货款结算以及赊销管理等，均采用信息网络自动处理；使厂家、供应商、物流、店铺、总部各部门等各环节在商品信息上实现共享，形成信息上的互动，真正意义上实现了业务处理的自动化，工作效率因此而大幅度提高。

第三节 7-Eleven供应链管理

一、7-Eleven的供应链模式介绍

在日本，零售业是首先建立先进物流系统的行业之一。便利店作为一种新的零售商业业态迅速成长起来，现已遍及日本，正影响着日本其他的零售商业形式。这种新的零售商业业态需要利用新的物流技术，以保证店内各种商品的供应顺畅。

日本7-Eleven是有着日本最先进物流系统的连锁便利店集团。7-Eleven原是美国一个众所周知的便利店集团，后被日本的主要零售商伊藤洋华堂引入，日本7-Eleven作为下属公司成立于1973年。

日本7-Eleven把各单体商店按7-Eleven的统一模式管理。自营的小型零售业，例如小杂货店或小酒店在经日本7-Eleven许可后，按日本7-Eleven的指导原则改建为7-Eleven门店，日本7-Eleven随之提供独特的标准化销售技术给各门店，并决定每个门店的销售品类。7-Eleven连锁店作为新兴零售商特别受到年轻一代的欢迎，从而急速扩张。现在，全日本有4 000多家7-Eleven商店。

二、7-Eleven供应链管理的条件

便利店依靠的是小批量的频繁进货，只有利用先进的物流系统才有可能发展连锁便利店，因为它使小批量的频繁进货得以实现。典型的7-Eleven便利店非常小，场地面积平均仅100m^{2}左右，但就是这样的门店提供的日常生活用品达3 000多种。虽然便利店供应的商品广泛，却没有储存场所，为提高产品销售量，售卖场地原则上应尽量大。这种情况下，所有商品必须能通过配送中心得到及时补充。如果一个消费者光顾商店时不能买到本应有的商品，商店就会失去一次销售机会，并使便利店的形象受损。所有的零售企业都认为这是必须首先避免的事情。

JJT体系不完全是交货时间上的事，它也包含以最快的方式通过信息网络

从各个门店收到订货信息的技术，以及按照每张特定的订单最有效率地收集商品的技术，这有赖于一个非常先进的物流系统支持。

三、分销渠道的改进

为每个门店有效供应商品是配送环节的重要职责。首先要从批发商或直接从制造商那里购进各种商品，然后按需求配送到每个门店。配送中心在其中起着桥梁作用。为了保证有效率地供应商品，日本 7-Eleven 不得不对旧有分销渠道进行合理化改造。许多日本批发商过去常常把自己定性为某特定制造商的专门代理商，只允许经营一家制造商的产品。在这种体系下，零售商要经营一系列商品的话，就不得不和许多不同的批发商打交道，每个批发商都要单独用货车向零售商送货，送货效率极低，而且送货时间不确定，但人们往往忽视了配送系统的低效率。

7-Eleven 在整合及重组分销渠道上进行改革。在新的分销系统下，一个受委托的批发商被指定负责若干销售活动区域，授权经营来自不同制造商的产品。此外，7-Eleven 通过和批发商、制造商签署销售协议，能够开发有效率的分销渠道与所有门店连接。批发商是配送中心的管理者，为便利店的门店送货。而日本 7-Elven 本身并没在配送中心上投资，即使他们成了分销渠道的核心。批发商自筹资金建设配送中心，然后在日本 7-Eleven 的指导下进行管理。通过这种协议，日本 7-Eleven 无须承受任何沉重的投资负担就能为其门店建立一个有效率的分销系统。为了与日本 7-Eleven 合作，许多批发商也愿意在配送中心上做必要的投资，作为回报，批发商得以进入一个广阔的市场。

7-Eleven 重组了批发商与零售商，改变了原有的分销渠道，由此，配合先进物流系统，使各种各样的商品库存适当，保管良好，并有效率地配送到所有的连锁门店。从为便利店送货的货车数量下降上可以体现出物流系统的先进程度。如果是在十几年前，每天为便利店送货的货车就有 70 辆，现在只有 12 辆左右。显然，这来自新的配送中心的有效率的作业管理。

四、形成生产—物流—销售的综合性网络

1996 年底，7-Eleven 在日本已拥有店铺 7 000 家，年销售额达 2 兆日元，年入店顾客 16.5 亿人次，相当于日本总人口的 10 倍。然而，7-Elven 并没有完全属于自己的物流和配送中心，而是凭借自身的知名度和经营实力，借用其他企业的配送中心，采取汇总配送、共同配送的方式。

起初，制造商把不同产品送至批发商处，由各批发商负责配送，每一个批发商负责一定地区的配送。后来，由生产不同产品的制造商共同出资建立配送中心，各公司把产品送至共同配送中心，再实行统一配送，以保证对 7-Eleven 便利店的货物供应。7-Eleven 在物流管理中，充分运用供应链管理的思想。公司认

为实现连锁经营基本政策和连锁化战略的目的是提高物流的效率、降低物流成本。物流效率化离不开由商品生产到销售的整个供应链的有效管理，即综合考虑生产厂家、批发商、配送中心、连锁公司总部、加盟店和消费者之间所形成的供应链的物流情况，争取系统的最优化。

7-Eleven 公司的硬件和软件信息系统，形成了生产—物流—销售的综合性网络，使商品的销售信息灵活应用于商品供应计划及物流中，防止因无计划所造成的低效率和浪费，使以顾客需求为出发点的生产、物流、销售三个环节紧密结合。该系统能根据商品的销售情况，定期发出订单；当生产厂家、批发商接到订单后，开始制造或筹备所需商品；共同配送中心则根据总部、生产厂家和批发商提供的商品明细表和指示单，对不同商店配送商品。由于向批发商、配送中心订货的数据能迅速、定期地发送，使接受订货到送货的作业均实现程序化和计划化。

五、对中国物流发展的启示

日本 7-Eleven 便利店凭借供应链物流系统，成功实现了物流低成本、高效率，在与其他零售企业的竞争中处于优势地位，是便利店业界的成功实例，其在供应链管理应用方面对我国物流发展有着深刻的借鉴意义。

1. 库存管理

我们知道，维持较低的库存就可以持有较多的流动现金，但更重要的是，减少库存可以减少浪费，节约成本；而且，库存会掩盖企业内部的很多问题，所以减少库存就更容易发现企业内部的问题或不合理的地方。

7-Eleven 每家连锁店的面积一般都只有 100～200 平方米，却要提供 2 000～3 000 种食品，那也就不可能把库存储备在连锁店里面。所以，7-Eleven 采用了一日三次配货制度：早上 3 点到 7 点配送前一天晚上生产的一般食品，上午 8 点到 11 点配送前一天晚上生产的特殊食品如牛奶、新鲜蔬菜等，下午 3 点到 6 点则配送当天上午生产的食品。一日三次的配送频率不仅保证了连续供货，同时也保证了食品的新鲜度。为了确保各店铺供货的万无一失，配送中心还有一个特别配送制度，即当碰到特殊情况造成缺货时，向配送中心告急，配送中心则会用安全库存对店铺紧急配送，如果安全库存也已告罄，就转而向供应商紧急要货，并且在第一时间送到缺货的店铺手中。

由此可见，7-Eleven 并没有储备太多库存，而是及时生产及时销售，就连为数不多的安全库存也是储备在配送中心的。这种 JIT 形式的配送制度已然把 7-Eleven 的库存管理水平推到了一个绝顶的高度。

2. 信息管理

任何一家企业都不可能独立存在，它必须与自己所在供应链中的每一个实

体相互依存，并共谋发展。为了更好地交流和合作，信息的交换就显得异常必要，否则，合作便会成为异想天开之事。尤其是在社会高速发展的今天，信息交换的数量急剧增多，信息交换的内容日趋复杂，就对信息交换的技术及管理水平提出了更高的要求。

7-Eleven 不只是存在于某一个国家，由于每个国家的国情不同，每个国家所拥有的科技水平不同，它在不同国家的信息管理机制和辅助管理信息的系统也不尽相同。以日本区为例，7-Eleven 在日本区的连锁店主要是依靠电子收款机系统（Point of Sells—POS）来实现信息管理的。

借助 POS 系统，正向：总部可以用以传输订货信息，并通知相关组织按时发货；反向：连锁店可以用以反馈缺货信息，以及提交客户订单。这样就保证了其供应链内部的信息畅通无阻。

3. 战略联盟

如是说，每一家成功企业的背后都至少有一个实力雄厚的供应商。事实上不仅仅是一个供应商或几个供应商就可以支撑起一家成功企业的，而是需要一个强势的战略联盟。强势的战略联盟不仅仅要求有实力雄厚的供应商，它需要的是供应链内的每一个实体都能融入这条供应链。这就需要企业把自己的一些机密信息共享给自己的联盟成员，并邀请他们共同参与自己的发展计划。

从 7-Eleven 的信息管理系统我们已经得知，它是在第一时间把所有必要的信息都共享给了自己的制造商、批发商、配送中心和加盟连锁店的。这说明，7-Eleven 是把企业的发展放在了高于商业机密的位置，事事以企业的前景为蓝图。因为它知道，凭一己之力根本无法让 7-Eleven 长存于世。

思考题

1. 7-Eleven 如何努力寻求竞争战略与供应链管理间的完美契合？
2. 7-Eleven 的供应链物流系统主要从哪些方面实施？
3. 7-Eleven 的供应链管理是如何形成的？具有什么特色？

第五篇

日本企业的新商业模式

商业模式[Business Model]

商业模式是指为实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的高效率的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值，同时使系统达成持续赢利目标的整体解决方案。商业模式是一个非常宽泛的概念，通常所说的跟商业模式有关的说法很多，包括运营模式、盈利模式、B2B 模式、B2C 模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式等等，不一而足。商业模式是一种简化的商业逻辑，依然需要用一些元素来描述这种逻辑。

(1)价值主张(Value Proposition)：即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认公司对消费者的实用意义。

(2)消费者目标群体(Target Customer Segments)：即公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够(针对这些共性)创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分(market segmentation)。

(3)分销渠道(Distribution Channels)：即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及公司的市场和分销策略。

(4)客户关系(Customer Relationships)：即公司同其消费者群体之间所建立的联系。通常所说的客户关系管理(Customer Relationship Management)即与此相关。

(5)价值配置(Value Configurations)：即资源和活动的配置。

(6)核心能力(Core Capabilities)：即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

(7)合作伙伴网络(Partner Network)：即公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成的合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟(Business Alliances)范围。

(8)成本结构(Cost Structure)：即所使用的工具和方法的货币描述。

(9)收入模型(Revenue Model)：即公司通过各种收入流(Revenue Flow)来创造财富的途径。

SPA 模式[SPA Model]

SPA 自有品牌专业零售商经营模式(Specialty retailer of Private label Apparel)，是 1986 年由美国服装巨头 GAP 公司在 1986 年公司年度报告中，为定义公司的新业务体制而提出的，是一种从商品策划、制造到零售都整合起来

的垂直整合型销售形式。之后由日本 UNIQLO 成功运用并推广。SPA 模式能有效地将顾客和供应商联系起来，以满足消费者需求为首要目标，通过革新供货方法和供应链流程，实现对市场的快速反应。SPA 体系有四大模块，即生产体系的扩展、零售网络的发展、信息和物流系统的完善以及对渠道和商品策划的控制。SPA 的重点放在商品策划（MD）和销售上，尤其适合多品种小批量生产、流行性强的服装。SPA 倡导以周为单位的微调型 MD 模式，实施的第一步是缩短从发出订单到交货的商品供货周期，建立追加订单的生产体系，以此减少库存和损耗；第二步是每天收集售点销售信息，经分析后，实现以周为单位的商品策划。完善的信息和物流网络是支撑 SPA 体系的关键。

O2O 模式[O2O Model]

O2O 即 Online to Offline（在线离线/线上到线下），是指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的前台，这个概念最早来源于美国。O2O 的概念非常广泛，既可涉及线上，又可涉及线下，可以通称为 O2O。这样线下服务就可以用线上来揽客，消费者可以用线上来筛选服务，还有成交可以在线结算，很快达到规模。该模式最重要的特点是推广效果可查，每笔交易可跟踪。2013 年 O2O 进入高速发展阶段，开始了本地化及移动设备的整合，于是 O2O 商业模式横空出世，成为 O2O 模式的本地化分支。

第十三章　优衣库：快时尚

第一节　优衣库概况

一、优衣库简介及创始人

优衣库（UNIQLO，日文名：ユニクロ），日本服装品牌，由日本迅销公司（Fast Retailing）运营。迅销是一家国际知名服装零售连锁，其前身是一家建立于1963年的销售西服的小服装店。

日本迅销有限公司现任董事长兼总经理是柳井正（Tadashi Yanai），出生于1949年。正是他在日本首次引进了大卖场式的服装销售方式，通过独特的商品策划、开发和销售体系来实现店铺运作的低成本化，由此引发了优衣库的热卖潮。

柳井正在《优衣库风靡全球的秘密》中说道：优衣库成长的过程，就是一个历经了无数次失败的过程。他们经历过无法从银行融资的焦灼，经历过“衣服因低价热销，但人们买回去之后立即把商标剪掉”的难堪，经历过为上市冲刺而拼命扩张店铺的疯狂，也经历过被消费者冷落、疏离的苦痛。但正是从这些失败中学到的经验与教训，让优衣库走向了成功。《优衣库风靡全球的秘密》就像是柳井正的错误集，他毫不隐讳地将公司业绩低迷的原因、进军海外失败的因素和盘托出，毫不保留地将自己独特的经营哲学和管理手法完整地呈现给了读者。

二、优衣库发展大事年表

优衣库发展历程见表13-1。

表13-1　优衣库发展历程

1949年3月	私营企业销售男装的“小郡商事”在山口县宇部市创业
1963年5月	柳井等（现任社长柳井正之父）于山口县宇部市创建“小郡商事株式会社”
1984年6月	向休闲服饰零售业发展，UNIQLO一号店于广岛县广岛市开业

（续表）

1984 年 9 月	柳井正就任社长
1991 年 9 月	社名由“小郡商事株式会社”改为“Fast RETAILING(株式会社迅销)”
1994 年 7 月	广岛证券交易所股票上市
1996 年 2 月	为强化商品供应，成立了山东宏利棉针织有限公司
1997 年 4 月	于东京证券交易所二部股票上市
1999 年 4 月	为强化管理，成立上海事务所
1999 年 9 月	为强化生产管理，成立广州事务所
2000 年 6 月	子公司“Fast RETAILING(U.K)Ltd”于伦敦成立
2000 年 10 月	开始实行网上直销
2000 年 12 月	与东日本旅客铁路及东日本 kiosk 达成业务合作协议
2001 年 4 月	与 JOC(日本奥委会)达成公开合作协议
2001 年 8 月	开始提供生产制服、队服之服务
2001 年 8 月	中国子公司 Fast RETAILING (Jiangsu) Apparel Co., Ltd 成立
2001 年 9 月	首家海外店铺于英国开业(共 4 家)
2002 年 4 月	为强化设计能力，成立 UNIQLO 设计研究(UNIQLO Design Studio)
2002 年 9 月	食品事业子公司 FR FOODS CO.,LTD 成立
2002 年 9 月	中国 UNIQLO 店于上海(共 2 家)开业
2002 年 11 月	柳井正就任代表取缔役会长兼 CEO、玉缘元一就任代表取缔役社长兼 COO
2003 年 11 月	直营店铺数量超过 600 家
2005 年 9 月至 10 月	多间海外店铺陆续开业，包括美国(3 家)、韩国(3 家)、北京(2 家)及香港(1 家)
2009 年	日本百货衰退达 10.1%，优衣库却逆势成长，年获利达 1 086 亿日元，较前一年增长 24%

三、优衣库品牌文化

优衣库的内在含义是指通过摒弃了不必要装潢装饰的仓库型店铺，采用超市型的自助购物方式，以合理可信的价格提供顾客希望的商品。创造优衣库品牌的 FAST RETAILING，前身是 1949 年 3 月开业的山口县的个人企业，1963 年 5 月变更为股份有限公司，原名为小郡商事株式会社，1991 年改为迅销。价

廉物美的休闲装“UNIQLO”是 Unique（独一无二）和 Clothing（服装）这两个词的缩写，以为消费者提供“低价良品、品质保证”的经营理念，在日本经济低迷时期取得了惊人的业绩。

迅销公司名称 FAST RETAILING，这其中包含了很多特别的含义。FAST（迅速）＋RETAILING（零售）体现了如何将顾客的要求迅速商品化、如何迅速提供商品这一企业根本精神，也表达了他们期望成为拥有快餐文化这一世界通用理念的零售企业界之不可动摇的信念。这个理念是指通过全世界统一的服务、以合理可信的价格、大量持续提供任何时候、任何地方、任何人都可以穿着的服装。因此他们拥有独特的商品策划、开发和销售体系，从而实现店铺运作低成本化。迅销公司 2014 年 3 月 5 日正式以香港预托证券（HDR）的形式登陆港股市场，在香港主板以介绍形式作第二上市。

优衣库通过各种新锐方式，比如网络营销活动来推广其品牌文化。一个例子是 WORLD UNIQLOCK 营销活动。优衣库根据自己的品牌为全世界的博客们制作的一个功能性 widget，把美女、音乐、舞蹈融合到时钟这么一个工具上，以时钟为舞台展示品牌，从而建立起受众与品牌之间的链接。用 FLASH 做成的画面上，跳着大大的数字显示着当前时间，每跳五秒，便进入一段随机出现的五秒影片，这段影片是可爱的美少女们或跳舞，或上楼，或编花绳，或随意跟着节奏跳动。她们穿着 UNIQLO 今季主打的服装，五秒影片过后，再度进入下一个十秒周期。每时每刻欣赏美女们的清爽脸孔以及各种舞蹈 POSE，这既有趣又令人印象深刻，再配上好听的音乐、独特的画面，这个创意实在太让人欲罢不能！更重要的是，你可能不小心中了优衣库的毒，不同时候美女会穿不同的优衣库衣服。不同的季节也穿不同的衣服，通过时钟这个小小的平台把产品进行全方位的展示，让“我讨厌看广告”变成了欲罢不能。全球已经有 57 个国家和地区的 blog 争相让跳舞美女“安家”。时钟类的 Widget 其实很多，也很普遍，但是这款 Widget 成功霸占用户桌面，主要是因为它基于网络整合营销 4I 原则中的 Interesting 趣味原则。

一个好玩或者好看的插件，哪怕再有趣，每天面对也难免厌烦，这涉及 Widget 营销的寿命问题。Uniqlock 巧妙地解决了这个问题：所谓美好，就是他还来不及变坏。时钟插件中，播放的跳舞美女片断，是不断更新的，每五秒跳舞的人可能不一样，穿着可能不一样，跳舞的内容也可能不一样。5 秒这个时间选择恰到好处，不至于审美疲劳，也不至于大饱眼福，受众就在这么一种“半饱和”状态下持续地关注着，总是期待每一次新的 5 秒的开始，真是吊人胃口。同时，Uniqlock 跳舞短片一直持续拍摄，内容的延续和更新一方面保持新鲜感，另外一方面也可以配合当季其他推广活动的主题或方向。更妙的是，Uniqlock 线下

进行选拔美少女参与 Uniqlock 拍摄的活动整合，俨然是日本“超女快男”，诸如松永加奈美、石津悠等人，星光效应皆已发酵。其实选拔本身也已经进化成了很好很强大的宣传工具，有力扩大了 Uniqlock 的影响。

第二节　优衣库的成功之道

优衣库可谓目前在日本最活跃的公司，在金融风暴中逆势崛起，创始人柳井正曾两次问鼎日本首富的宝座。在中国市场，优衣库同样有很高的知名度。2002 年，优衣库在中国的第一家店开张，至今已在中国拥有 127 家店面。

优衣库的成长和壮大经验，非常值得国内同行们的学习与借鉴。成功的企业都是一样的，失败的企业却各有原因。成功的企业一般都定位准确，具有创新能力、团队优秀、标准流程、完善制度等。优衣库也不例外。它的独特之处在于准确定位、SPA 模式和创新的人才观等。这样的成功模式是可以复制的。

一、精准的定位

企业定位的重要性不言而喻。奥巴马为什么能竞选成功？关键是定位成功。奥巴马的定位是“改变”。再看看一些管理大师：拉姆·查兰的定位是执行，德鲁克的定位是管理，波特的定位是竞争力，弗里德曼的定位是扁平化。定位需要聚焦，不能定得太分散、模糊。

1. 产品及产品价格定位

优衣库的产品定位为“平价休闲服装”。在中国，优衣库的消费定位在大众能接受的范围内：T 恤售价 79～199 元，牛仔裤售价 200～300 元，而且会有不定时的折扣。这无疑会吸引很多年轻人消费。1985 年，优衣库定位平价休闲服。柳井正说，企业要想获得大发展，就一定要面向大市场。优衣库垄断了从生产到销售的所有环节，自己承担库存高风险的结果，大胆经营以基本款式为主要路线的休闲服饰。企业合理地安排生产，保持适当的库存量，减少了很多服装企业都存在的高库存风险，以平价休闲服装定位，优衣库成功打入了全球化的服装消费市场。与当年由于日本经济蓬勃发展服装企业纷纷定位高端的做法不同，优衣库开始就定位为平价休闲服，后来的大势发展证明了这点的正确性。

1985 年 9 月 22 日，美国、日本、联邦德国、法国以及英国的财政部长和中央银行行长（简称 GS）在纽约广场饭店举行会议，达成五国政府联合干预外汇市场，诱导美元对主要货币的汇率有秩序地贬值，以解决美国巨额贸易赤字问题的协议，史称“广场协议”。其结果是日元升值，日本经济泡沫破灭，进入 20 年的经济低迷。由于长期没有复苏的迹象；日本人形成了精打细算的消费意识，定位于普通消费者的优衣库赶上了这个好时机，大受欢迎。

2. 产品风格定位混搭品，店址选择繁华商业核心区

混搭是近年来才在服装行业流行起来的服装搭配法则。它是将不同风格、不同材质的服装，按照个人的品味拼凑起来，以突出个性化为目的的服装搭配法则。优衣库具有远见地预见到服装消费市场上的流行路线，把自己的企业定位于高端品牌的混搭“配件”。这个创意使其成功地与一流服装品牌自由搭配，进驻到全球一流品牌云集的地方。

优衣库的店址多与高端品牌为邻，与高档服装的巨大价位差、方便的购物地点，对优衣库品牌服饰在海外市场的扩张起到了推动作用，优衣库选择在繁华商业核心区开店，给顾客顶级的服装营销体验。巴黎分店开业位置在最繁华的商业街，店面 2 150 平方米；纽约分店在百老汇的对面，面积 3 300 平方米；伦敦的三层楼的超级旗舰店开在牛津街……优衣库为实现跟任何衣服、任何人混搭的目的，除了一个“价签”之外，产品上找不到其 LOGO。这不仅适合混搭，也适合那些讨厌 LOGO 的人，非常人性化。

柳井正说，既然可以和一流的服装品牌自由搭配，就应该在一流品牌云集的地方开店，这样才能体现出自己的特性。顾客买完了顶级的服装，出门就该来我这个“配件店”了。

二、创新的人才观

乔布斯说，领袖和跟风者的区别就在于创新。使用人才上也如此，要敢于摈弃旧的制约人才冒尖的制度，大量提拔年轻人，发挥团队作战能力。优衣库正在一步一步地向国际化发展。2011 年，优衣库在全球招聘了 1 500 名毕业生，其中 1 200 人来自日本以外的国家。

优衣库是较早放弃“终身制雇用，凭能力晋升”的日本公司之一。其在用人方面大胆革新，不断完善公司制度，提拔新人，营造团队协同作战的氛围。

(1)放弃终身制，淘汰冗员。柳井正刚接手父亲的店面时，就淘汰了几名不认同企业的管理理念的老员工，只留下一个。他和这名员工开始了创业之路。这名员工现在还在，是优衣库的第五号人物。

(2)员工和企业要双赢。找到员工的利益点，并把它与企业的需要相结合，这样才能真正把员工的积极性有效调动起来。只考虑其中任何一方，合作都不会长久，结局也不会好。

(3)依靠团队的力量工作。优衣库鼓励员工努力工作，但不鼓励加班；鼓励员工行动，但不让员工一个人想办法解决问题，而是依靠集体的力量团队作战。由于具有这种良好和谐的氛围，优衣库内部的跨部门合作畅通无阻。

三、SPA 模式成为助力

经营样式简单也是优衣库的成功要素之一。它的成功与 SPA 商业模式很

有关系。2002年，优衣库品牌正式进入中国市场，开设大型直营店铺，SPA模式开始在中国落地。传统的服装零售，从纺织工厂纺线到织成布料，到缝制成成衣，最后通过批发商流通到零售店铺，各个阶段都有不同的公司介入。各阶段由不同企业承担，起到了分散风险的作用，但弊端是无法进行全过程统一的调整和控制。

传统销售模式由于无法进行实时信息交换，常常导致两种现象同时存在，即某款产品生产量远大于销量，而另一款产品却因为产能不足而错失了商业机会。

优衣库建立起SPA商业运作模式，摒弃了代理商、经销商等中间环节，彻底实施低成本经营，店铺采取仓储式超市型的自选方式。优衣库经营上的成功，得益于以下几方面：

(1)创造出全新的风格和市场：与传统服装超市不同，优衣库的新鲜、简单、快餐感，给顾客新的感受与体验。

(2)相对宽泛的品牌概念：价格低廉、风格简单的国际休闲风，以及对消费顾客层不做任何选择的品牌概念，使优衣库在郊外住宅区形成了独自的商圈。

(3)通过彻底的标准化实现低成本操作：优衣库的终端店铺销售从大小、外观、货品配置到陈列方式，就连操作模式都是彻底的标准化。各个店铺的配货，都是依据总部的计划全自动式完成，以此将操作成本降到最低。这是学习麦当劳、星巴克的连锁模式。

(4)革命性的全球低成本调配体制：要渗透“简单休闲”的品牌概念，实现“简单价位”是基础。优衣库以低成本的中国制造为重点，在全球展开生产外包。

之后，优衣库又对SPA经营模式进行发展、完善，使它适应不断成长壮大的发展需要。SPA自有品牌专业零售商经营模式，从产品设计和生产到最后的销售环节全部由自己掌控，有以下三个优点：一是质优价廉，二是掌握渠道控制权，三是实时掌握信息。

此模式对优衣库的发展壮大，起了无可替代的作用。这有利于公司掌控整个生产销售和服务等环节。由于垄断了从生产到销售的所有环节，库存风险完全由公司自己来承担，所以优衣库经营的多为基本款式休闲服。休闲服和时装性强的服装相比，营业额变化上较小。优衣库尽量使生产安排和库存量趋于均衡，以减少风险。为实现低价、发挥规模效应，优衣库还构建了一种对少数产品进行大量生产的体系，如此库存更加容易管理。

第三节 优衣库的SPA商业模式

一、SPA概念

SPA译为“自有品牌服饰专营商店”。SPA是一种企业全程参与商品(设计)企划、生产、物流、销售等产业环节的一体化商业模式。注意,是“全程参与”而不是“全部拥有”。从运营形态看,“SPA模式”与“纵向一体化”(Vertical Integration)较为相似,但也兼有“横向一体化”(Horizontal Integration)特征。

二、SPA成功四大要素

1. 定位于零售商

曾几何时,人们开始追求潮流和所谓的时尚,这让服装设计师进入“伟大”职业行列,诞生了许多著名设计师品牌。而服装行业,也因此形成自上而下的设计资源垄断竞争模式。归根结底,优秀服装厂商始终追求设计出新时尚,来吸引消费者。

UNIQLO品牌的诞生不是来自设计师,而彻彻底底是一个零售品牌。1972年,毕业于早稻田大学经济学专业的柳井正进入家族企业。1982年,柳井正在美国考察,受到美国大学校园内仓储式销售方式的启发,回国后便提出在服装店尝试以仓储型自助购物的方式出售服装,并在日本首次引进了大卖场式的服装销售方式。1984年6月,首家UNIQLO仓储型服饰专卖店在日本广岛正式开业,定位于“以低廉的价格向所有的消费者提供时尚的休闲服装”。同样需要说明的是,日本纺织服装行业较为发达,从高档面料到纺织机械再到服装零售业。在20世纪90年代全球服装生产布局大变革后,中国临近日本,成为其主要供应商。

零售商的角色定位对于理解SPA模式是至关重要的。从全球服装生产布局和贸易来看,服装零售商在主要市场上的不断集中是国际贸易增长的主要驱动因素。在过去十年,独立商店逐渐被品牌零售连锁店取代。大型服装零售商在增强快速反应(Quick Response,QR)中发挥着主导作用。QR是为了改善零售业与制造业之间的协作关系,以便提高对市场变化的反应速度和灵敏度。在UNIQLO起步发展阶段,在日本,都提供了这样的发展空间和产业环境,在服装零售与制造之间建立起QR能力。尽管全球化潮流不可逆转,但零售活动依然是高度本土化的。QR终究是对市场的反应,因此,UNIQLO这样的品牌零售商从理论上更有可能做到最快的QR。

2. 时尚转换力

优衣库将自身定位于零售商顺应了服装业发展潮流,但这并不意味着它能

够创造潮流，即服装的时尚性。因此，将消费者对于时尚的需求转化为设计与生产的时尚，则是 SPA 模式中决定性环节的技能。

为了获取最有价值的消费需求信息，优衣库没有将自身定位于价格昂贵的精品时装品牌。在大众可接受的范围内，可以获得广泛消费群体和他们的消费信息。优衣库同时还强调，它从不创造时尚，而是通过对零售市场中消费者需求的理解，以最快的 QR 紧跟时尚。这种通过逆向一体化成为市场反应最迅速的潮流追随者的战略，与传统服装行业由设计师主导的明显超前的设计、生产与销售的方法是完全不同的。

首先，这种根据潮流和市场间的差异进行调整的过程依赖于高密度的信息。在这方面，IT 系统显得尤为重要。优衣库在 IT 信息系统方面有着巨大的投资。

其次，设计能力。设计部门并非由艺术大师来指导，而是强调很大众化并关注适合大众市场的日常生活中的潮流变化。为此，在每一个产品种类中，通常会安排由设计师、原料采购员和产品开发人员共同组成的创作团队。

QR 有效地压缩了商品流转周期，大大提高了公司资金使用效率。UNIQLO 在运作模式上的变革，极大地降低了公司用于销售、日常开支和管理支出的费用，这对于提高公司绩效有着重要的意义。

3. 生产能力

优衣库将自身的业务范围扩展至生产环节，这被普遍看作是其采用“纵向一体化”的表现。其目的，被认为是出于降低成本和低售价的考虑——由于不存在中间环节，不需要支付中间环节的佣金。

一直以来，服装零售业的风险来自库存，而库存的风险来自对时尚的把握。优衣库注重通过市场分析来尽可能降低市场预判失误和库存风险，然而，这也可能降低其生产响应速度。因为，从备料到生产，依然存在一个需要准备的过程。

优衣库的做法是：在生产小批量约束下，对新潮流最敏感的款式采用垂直一体化生产。把潮流敏感部分外包给市场就近的供应商。更多对价格敏感而不是对潮流敏感的基本款式，外包给亚洲供应商。自有工厂按照服装类型实行高度自动化和专业化，并且集中在生产过程中资本密集型环节，如样式设计、剪裁、加工和检验等。

4. 门店展示

优衣库并不是时尚创造者，但却成为最有魅力的时尚吸引者。事实上，优衣库用于广告、时装展示会等方面的支出费用较少。它们的时尚性，全部体现在门店展示方面。

首先，优衣库对消费者拥有很强的吸引力说明它们的产品是新颖的，创造了一种稀缺感和引人注意的气氛。新颖来自产品迅速更新，每周都有新品到店，而每家门店又都有不同的新品。稀缺感也促进了小批量采购、稀疏的展示架、对单个商品在店内销售时间不超过规定期限的限制和一定程度的故意短缺。

其次，优衣库在门店翻新上的投资较多，也较为频繁。比如每隔三四年就会对老店进行翻新，并且也随着季节变化和产品更新，依靠大量门店外橱窗陈列和商店内部展示来提升市场形象。

三、解构 SPA 价值链

SPA 模式是在传统“横向一体化”和“纵向一体化”的基础上创新而成的一种新商业模式，它的全新价值组成模式展示了“宽市场”创新原则，这表现在：

(1)商业模式的基本驱动力来自零售业，零售终端创造了收入。连锁零售网络的另一个重要性是，它汇集了广泛的消费者需求信息。对于消费需求的分析从根本上决定了 SPA 模式中厂商对上游资源的整合力度与模式。

(2)利润来自过程控制，由消费信息整合、IT 系统、物流、柔性生产组织、外包、店面展示等方面共同整合而成。高效的过程控制效率提升了公司现金流运用能力，其价值并不直接表现在公司利润层面，而是让公司有了更多的预算，提高了 SPA 模式中零售终端的扩展能力，由此形成了一个良性循环的商业模式。

(3)依赖于 IT 及其他辅助系统完成消费信息传递，实现零售、设计、生产等环节的价值转换。即通过“软交换”能力实现多个产业价值链的对接，这是“宽市场”创新理论中最核心的价值转换方法。

综上所述，优衣库的定位、SPA 模式及人才观的创新都值得国内同行甚至其他行业的经营者学习和研究。罗马非一日建成，每个企业也各有基因，在借鉴优衣库等成功企业的优点的基础上，成功地改造自己的企业，然后一砖一瓦地建造摩天大楼，这才是最重要的。

思考题

1. 优衣库为什么会取得成功？
2. 为什么优衣库可以采用 SPA 的商业模式？
3. 优衣库的成功对中国企业有哪些借鉴和启示？

第十四章　JINS：在衰退行业中逆势而起

第一节　背景介绍

一、企业简介

JINS(睛姿)由日本 JIN 株式会社运营，是日本著名的眼镜零售连锁店品牌。[①] JIN 总部位于日本东京，现任董事长兼总经理是田中仁(也是 JIN 的创始人)。2001 年 4 月，第一家 JINS 店铺"JINS 天神店"在日本开张。凭借其平民化的价格、时尚的款式、创新的功能设计和丰富的产品线路，JINS 迅速赢得了日本消费者的信赖，成为日本眼镜零售行业的后起之秀。在本土市场收获成功之后，JINS 积极进行海外扩张，先后进入中国和美国市场。截至 2014 年，JINS 的全球店铺已超过 300 家。

在过去的十多年中，日本的眼镜零售行业整体陷于萎缩状态。然而即使在这样的大背景之下，JINS 仍凭借其"高品质、低价格"的 SPA(Speciality store retailer of private label apparel，制造—零售一体化运营)商业模式，实现了销售额和店铺数的持续增长，为业界同行所瞩目。2014 年度，JIN 实现销售额 361 亿日元(折合人民币约 18.7 亿元)，在日本眼镜零售企业中排名第三。的确，SPA 商业模式所起到的作用巨大，连 JINS 的管理层也常常将 JINS 形容为"眼镜零售业界的 UNIQLO"。但我们恐怕也不能因此就将 JINS 的快速成长全部归功于 SPA 模式。考虑到 SPA 之类一体化商业模式的复杂性和日本眼镜零售行业的特点，那么即使"仅仅"将 UNIQLO 流的 SPA 模式与日本眼镜零售行业相结合，就是一件很了不起的创举。毕竟在这个衰退行业中借鉴、模仿 UNIQLO 的 SPA 模式的，绝非只有 JINS 一家。

所以，这就要求我们不能将目光限于狭义的商业模式，而是要从更广泛的角度来评析 JINS 的战略选择、能力发展，以及两者之间的匹配。具体来说，

---

① 除非特别说明，对于出现在本文中的日本眼镜零售连锁店，我们将使用其连锁店品牌(比如，JINS)，而非企业名称(比如，JIN)来进行指代。

JINS 在外部竞争上(诸如竞争战略和营销战略)上有何独到之处? 支撑这些战略实施的能力基础又从何而来? 让我们带着这些问题,来看看 JINS 的现状、过去,展望其未来之发展(见图 14-1)。

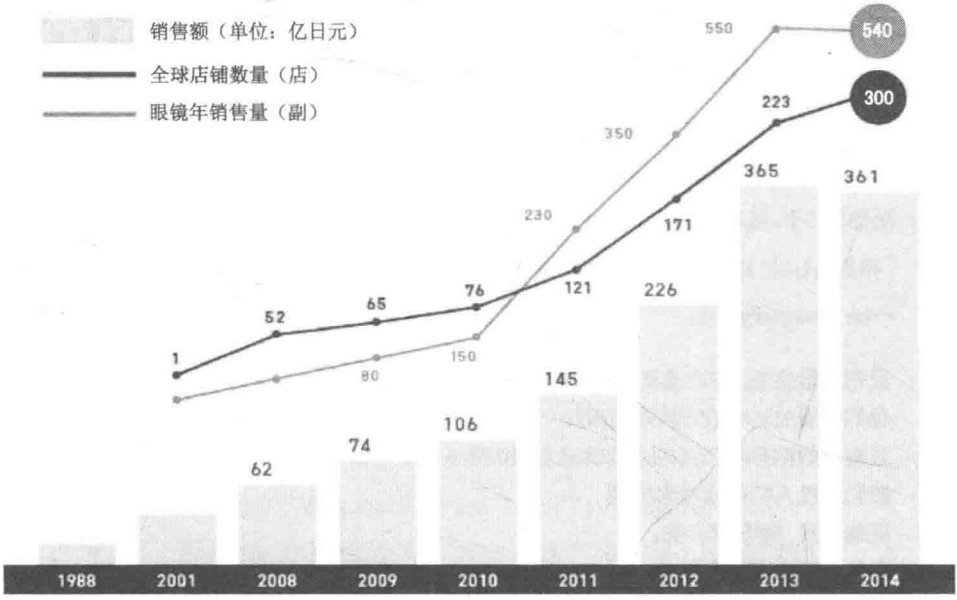


图 14-1 JINS 的业绩增长

资料来源:JINS 日本官网

二、企业愿景

JINS 有一个响亮的口号"Magnify Life"(直译:魔幻您的生活/让生活充满不可思议)。有关"Magnify Life"的具体含义,在 JINS 的日文版企业愿景里有很详尽的诠释(见图 14-2)。其核心是"「あたらしい、あたりまえ」を創り",意即 JINS 以为消费者创造出"富有创意、成为生活的理所当然"的产品与服务为己任。

中国已成为 JINS 重要的目标市场。为了与中国消费者更好地沟通,JINS 对日文版的企业愿景做了翻译,提出了一个相当诗歌化的中文版企业愿景:"我们珍爱生活,并珍惜其中的种种动人故事。我们热爱生活中点滴的难忘瞬间,以及那些陪伴我们共同走过这难忘瞬间的人们。我们为使人们的体验和享受更加丰富、精彩而存在。我们引领人们敞开心扉,从全新的视角再看这大千世界。以充满创意的产品和全方位的风格,不断超越眼镜的极限。我们努力探寻这未知世界,并创立行业的新标准。让我们将生命之美尽呈您的眼前!"

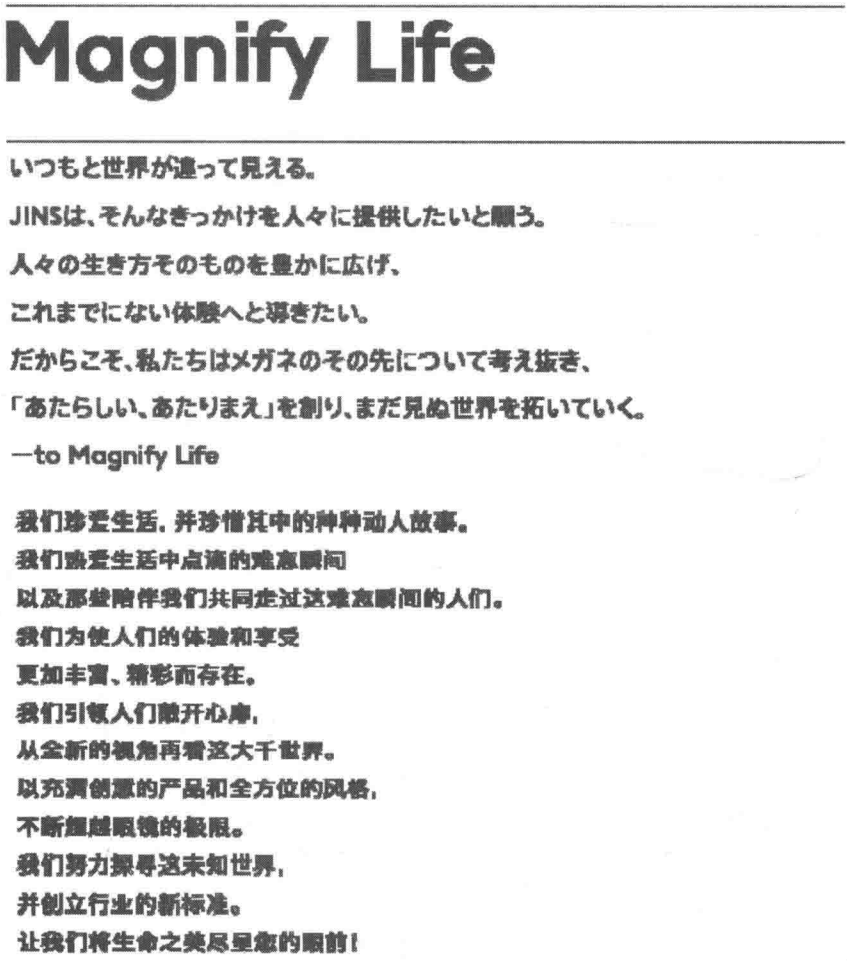


图 14－2　JINS 的企业愿景

资料来源：JINS 日本和中国官网

从竞争的角度来看，无论是企业愿景的日文版还是中文版，都揭示了 JINS 重视商品开发，视其为自身竞争优势的重要来源这样的一个战略导向。

三、JINS 发展大事年表

JINS 的发展历程见表 14－1。

表 14-1 JINS 的发展历程

1988 年 7 月	在日本群马县前桥市成立有限会社 JIN
1991 年 7 月	改组为株式会社 JIN
2001 年 4 月	1 号店铺“JINS 天神店”开张，正式展开眼镜相关业务
2006 年 8 月	股票在大证 HERCULES(现 JASDAQ 市场)上市
2007 年 9 月	开设 JINS ONLINE SHOP
2008 年 8 月	总公司迁至东京都港区北青山，成立东京总公司
2009 年 5 月	导入免费加配镜片这一划时代的价格体系——“NEW ALL IN ONE PRICE”
2009 年 9 月	全新推出第一批战略商品“Air frame®”
2010 年 1 月	全新推出第二批战略商品“Titan frame”
2010 年 12 月	海外第 1 号店铺“JINS 沈阳亚玛达店”在辽宁省沈阳市正式开张
2011 年 3 月	第一家太阳镜专卖店“spectre JINS 六本木 HILLS 店”开张
2011 年 7 月	首批功能型眼镜运动系列“JINS Golf”“JINS Sports”面市
2011 年 9 月	首批功能型眼镜防护系列“JINS PC®”“JINS Moisture®”面市
2011 年 1 月	被选为定位于代表 JASDAQ 市场企业群的“J-Stock Index”的构成品种
2012 年 9 月	全新推出日本制造的战略商品“Air frame® ”
2012 年 11 月	“JINS PC®”累计销售突破 100 万副
2012 年 11 月	日经 TRENDY 2012 年热销商品 BEST30 中 JINS 位列第 6 名
2012 年 12 月	入选日经 MJ 2012 年热销商品排行榜
2013 年 4 月	世界首创！眼镜得来速店“得来速 JINS”
2013 年 4 月	全新产品“JINS CLASSIC”面市
2013 年 5 月	配备全自动眼镜加工室的“JINS 吉祥寺 Dia 街店”开张
2013 年 5 月	在东京证券交易所 市场第一部上市
2013 年 8 月	“JINS PC®”累计销售量突破 250 万副
2014 年 1 月	中国第 20 家店铺“JINS 上海来福士广场店”开张
2014 年 5 月	“JINS PC®”累计销售量突破 400 万副
2014 年 7 月	总公司搬迁至东京都千代田区富士见
2014 年 8 月	中国第 30 家店铺开张

四、行业背景

从整体上来看，日本眼镜零售业是一个衰退行业。从1990年代后期开始整个市场陷入萎缩态势。市场规模在1996年是5 977亿日元，到2001年已减少为5 623亿日元；而后颓势加剧，到2010年仅为3 918亿日元，较1996年减少了约三分之一（见图14-3）。

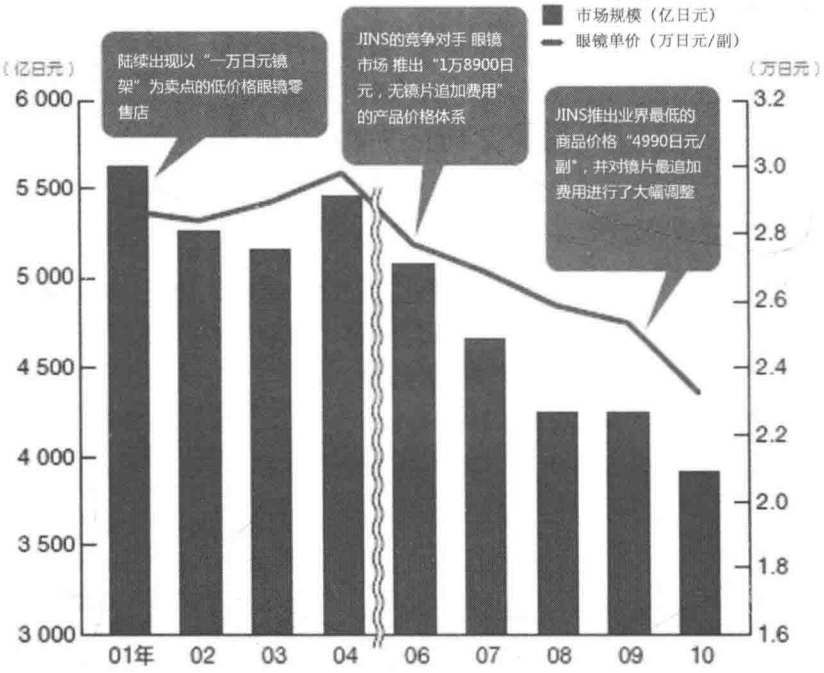


图14-3　日本的眼镜零售市场

资料来源：眼镜DB2011（日本）；JINS公司年报

回顾日本眼镜零售业的历史，在20世纪80年代以前，眼镜还被认为是用于视力矫正的医疗用品，眼镜镜架和镜片分开销售、一副总价4万～5万日元的“高级必需品”。主要的销售渠道是个人经营的街边店。进入20世纪80年代，以眼镜超市（Megane Ichiba）为首的眼镜连锁店开始崭露头角。借助从眼镜制造商集中、大量采购来压低进货价格，在全国布局同一品牌之下的终端店铺，眼镜连锁企业逐渐被消费者所接受，成为日本眼镜零售业的主导力量。出现了所谓的“五大”连锁企业，即：Miki Holding（三城控股，旗下有国际知名的“巴黎三城”品牌）、Megane Supper（眼镜超市）、Megane Top（眼镜超群）、Aigan（爱眼）、Vision Megane（视点眼镜）。

从20世纪90年代后期开始，受累于日本经济整体陷入衰退、整个社会少子高龄化的加深，日本眼镜零售市场整体陷入低迷。这成为日本眼镜零售业界新变化的契机。以“低价格、大量销售”这一基础型SPA模式为特征的眼镜零售SPA连锁店在市场上势如破竹，占尽风头。首先导入SPA模式、挑起行业风暴的是Zoff（佐夫）。Zoff在2001年通过从海外（最初是韩国）进口产品的方式极大地压缩了采购成本，推出了“镜架＋镜片”一副5 250日元、7 350日元、9 450日元的三档价格构成的低价格体系。几乎在同一时期，JINS推出了更低的价格（5 250日元、8 400日元）。由于“低价格、大量销售”的模式看似简单、进入门槛较低，导致随后不断有新的竞争者加入战局。以Zoff和JINS为代表的眼镜零售SPA主要将目标锁定在以年轻消费者为主、对价格比较敏感、关心眼镜时尚性和功能性（视力矫正以外的功能）的顾客群上。但随着时间的推移和占有的市场份额的不断扩大，这些“搅局者”不得不将传统的、以视力矫正为主需求（如远视近视、老花眼等的矫正）的顾客群也纳入对象范畴。而这些正是这些“搅局者”的能力短板。另一方面，传统的五大连锁企业也都试图通过纳入SPA模式的方式来对自身的战略设定进行改造，竭尽全力应对“搅局者”带来的竞争。转型最成功的是Megane Top（眼镜超群），它彻底导入了SPA模式。Miki Holding（三城控股）也吐旧纳新，凭借其在品牌影响、产品开发等方面的雄厚实力，维持着较强的市场影响力。

在整个2000年代，日本眼镜零售业界的竞争特征是以Miki Holding为代表的传统连锁店与JINS、Zoff为代表的“搅局者”低价连锁店这两大集团之间的直接竞争，以及在此基础上对对方市场的相互渗透和模式的相互融合。竞争导致了几个明显的趋势：第一，出现了三家超大型眼镜零售SPA连锁，即所谓“眼镜零售SPA三巨头”：Zoff（佐夫）、JINS（晴姿）、Megane Ichiba（眼镜市场）。第二，整个业界构造变化巨大：2007年，排名前五的“五大”连锁依次是Miki Holding（三城控股）、Megane Top（眼镜超群）、Megane Supper（眼镜超市）、Aigan（爱眼）、JIN（JINS的运营商）；五年后，变成：Megane Top（眼镜超群）、Miki Holding（三城控股）、JIN（JINS的运营商）、Megane Supper（眼镜超市）、Aigan（爱眼）（见表14－2）。第三，眼镜平均售价持续降低。根据眼镜DB的统计，在日本眼镜零售市场，一副眼镜的平均价格在2004年约为3万日元，到2010年已降至2.5万日元。

表 14-2 日本五大眼镜零售连锁企业

排名	企业名称	旗下主要连锁店品牌
1	Megane Top（眼镜超群）	Megane Ichiba（眼镜市场）、Alook（安奴）
2	Miki Holding（三城控股）	Paris-Miki（巴黎三城）、Megane-no-Miki（三城眼镜）
3	JIN（JINS 的运营商）	JINS
4	Megane Supper（眼镜超市）	Megane Supper
5	Aigan（爱眼）	Megane-no-Aigan（爱眼眼镜）、Aigan（爱眼）

资料来源：各企业的公司年报（2012 年度）

第二节 JINS 的成长

JIN 诞生于 1988 年，最初的业务是服饰杂货的制造、批发和零售。JIN 于 2001 年正式进入眼镜零售行业。当时 JIN 的田中社长在访问韩国时发现韩国市场上的眼镜零售价格只有 3 000 日元，只及日本市场上的十分之一，遂决意进军眼镜零售市场。在 2001 年前后，日本的眼镜专门店（无论是传统的独立店还是后来的连锁店）都大体维持着这样的采购模式：不仅是镜片，连技术和质量要求相对较低的镜架也是从批发商或者商社那里购入，这相当程度上导致了最终销售价格的高企。JIN 将其在经营杂货业务时所培育的 SPA 知识与能力移植到眼镜零售业务，通过“自行企划，委托制造，自店销售”的方式大幅度降低了眼镜镜架的成本。以此为依托，JINS 在市场上推出了一副眼镜 5 000 日元、8 000 日元，在当时看来是划时代的超低价格体系。JINS 以及同时期进入市场的 ZOFF 作为眼镜零售业的 UNIQLO，博得了以年轻人为核心的消费者的青睐。

凭借低价格为中心的竞争战略，JINS 一路高歌猛进，2006 年股票在大证 HERCULES（现 JASDAQ 市场）上市。然而好景不长，从 2006 年开始盈利下滑，2008 年出现了经营赤字。正所谓“成也萧何，败也萧何”，JINS 业绩恶化的首要原因在于其曾引以为豪的商品价格体系。JINS 所标示的商品价格其实只是“基本价格”，并不包含各种追加费用。顾客实际最终支付的总价，会因其所选择的镜片的种类、镜架的品牌等变化很大；很多时候，顾客需要支付上万日元的追加费用。追加费用的存在造成了价格构成的不透明，最终招致了消费者对 JINS 的不信任感。竞争对手也意识到了消费者意识的这种变化。2009 年，最

大竞争对手 Megane Ichiba 打出“每副 1 万8 900日元镜片任选，无追加费用”的旗号，大获成功。为了与在产品和服务质量上占有优势的 Megane Ichiba 对抗，JINS 在将商品单价维持在一副 1 万日元以下的基础之上，取消了因镜片选择而产生的基本追加费用。

除此之外，JINS 还采取了一系列的革新战略（如推出 Air frame 等拳头产品、扩大产品线路、进军海外市场等），在 2010 年成功扭亏为盈，盈利额逐年攀升。2012 年，店铺总数翻一番达到 171 家店铺，销售额陡增至 350 万副。2011 年 8 月，JINS 提出实现销售额 1 000 亿日元和成为日本眼镜零售业界 NO.1 的宏大战略目标。然而就 2013、2014 两年来看，JINS 虽然店铺数还在增加，但销售额增长陷入停滞。下面就让我们以 2009 年以来 JINS 的各项革新战略（特别是其竞争战略和营销战略领域）为中心，梳理 JINS 的革新战略和经验教训。

第三节　JINS 的战略革新

一、以低价格和时尚性为武器，培养新的消费习惯和消费群体

JINS 一直将事业的立脚点放在寻找、培育“新”的眼镜消费者上面。在过去，眼镜消费者的主体是以视力矫正为主要消费目的，因此决定购买的是眼镜的实际矫正效果、与脸型是否贴合等基本需求的满足情况。面对这样的思维定式，JINS 集中资源去挖掘那些看似非主流的消费需求然后提升其所占的市场空间，避开既有市场构造主导者的锋芒，实现独创性的成功。

JINS 的目标顾客是以年轻消费者为核心，视眼镜为时尚生活不可或缺的一部分的“新”消费者。这样一来，虽然 JNS 产品的整体功能地位仍然以视力矫正为前提，但毫无疑问作为医疗用品的印象很大程度上就被弱化，而作为时尚、新奇、娱乐象征的这一产品形象就被树立起来了。既然眼镜可以被视作像服装、配件一样的时尚消费品，那么很自然地 JINS 的店铺里有上千种的镜架和多种多样的搭配可供选择，在消费者看来就成了很自然而然的事情。只要价格合理，消费者即会增加购买的数量。这也是为什么，2001 年 JINS 一推出“超低价格、高时尚性”的产品就获得了年轻消费者支持的根本原因。而另一方面，JINS 和其他低价格眼镜连锁店的出现也加速了“一个人可以有多副眼镜，按照服装、发型甚至心情来搭配”这样的“新”消费观与消费文化的形成。

二、从“低价格”到“明明白白的低价格”的价格战略

如前所述，成为 JINS 最初的成长原动力的是“眼镜的低价格”。为什么 JINS 能够将产品的价格降下来呢？我们首先需要知道造成以前眼镜价格高企的原因。眼镜零售成本可以分解为两个部分，即进货成本和销售费用。在过

去，整个眼镜产业链中占据中流核心位置的是层次复杂的商社和批发商。这成为导致眼镜零售价格高企的主要原因。以 JINS 为代表的“SPA 三巨头”实现了产业链的部分内部化，自行进行镜架设计，并在位于中国、韩国等国的海外工厂进行制造，绕过中间环节，直接在自营店进行销售。借助 SPA 的这种垂直一体化效应，JINS 等连锁店实现了划时代的超低零售价格（见图 14－4）。

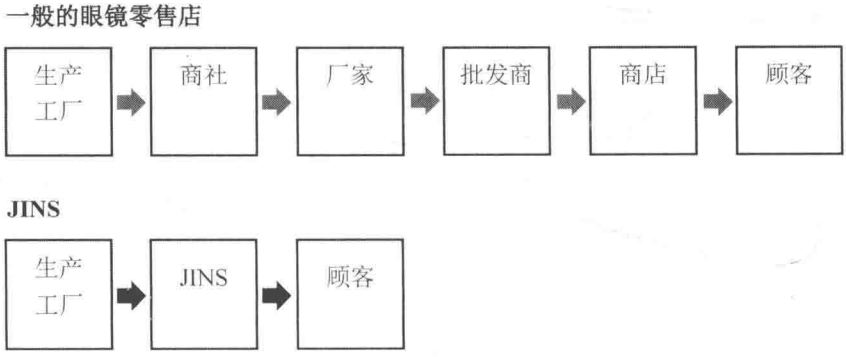


图 14－4　JINS 的 SPA 商业模式

资料来源：JINS 中国官网

除此之外，JINS 在销售费用的节约上也煞费工夫。2012 年，JINS 的店铺租金总额约为 28 亿日元（共计 160 家店铺），平均下来大约一家店铺 1 800 万日元。与传统连锁巨头相比，比如 Megane Supper 的平均每店铺约 1 100 万日元相比是高出不少。但进一步分析就会发现，虽然乍一看上去是 JINS 的租金费用较高，但同一单位的租金投入所能撬动的销售额两者间差距很大。JINS 的销售额是 226 亿日元，店铺租金占销售额的比例是 12.7%。Megane Supper 的店铺租金占销售额比例则是 23%（销售额约 160 亿日元）。另外人工费方面也是同样情况，JINS 的人工费占销售额比例是 19%，而 Megane Supper 则是 28%。

JINS 的销售费用投入之所以能够产生如此高效的回报，也应该归功于其单店所能达成的销售额。JINS 的单店年平均销售额大约是 1 亿 5 000 万日元，而 Megane Supper 则大约是 5 000 万日元，不到 JINS 的三分之一。其中的一个原因是配镜作业流程的高效。JINS 在店铺内导入了最新型的各类检测设备和自动加工机器人，这使得其能够在较短时间内（比如在 JINS 美国店铺的口号是 30 分钟内将商品交给顾客）为顾客提供商品，缩短了顾客的等候时间（等候时间的长短是影响顾客对店铺服务质量评判的一个重要方面）。

然而如前所述，“标示的价格是便宜，但后面追加的金额太高”这样的顾客

抱怨，所指的是消费者因 JINS 低价格的不透明而产生的不信任感。JINS 在 2009 年对价格体系就进行了改革，呼应消费者这一诉求，改革的宗旨是不仅要“低价格”还要“价格低得明白”。JINS 重新诠释企业愿景中的“为消费者提供市场最低最合理、新性能的新商品”，将“明明白白的低价格”这个要素放入其价格新策略中。JINS 在 2009 年 5 月推出的新价格体系包括四档价格，4 990 日元、5 990 日元、7 990 日元和 9 990 日元。这其中对整个业界和市场影响最为巨大的是基本追加费用的改变，将“薄型非球面镜片”变成了标配。相对于非球面镜片来说，普通球面镜片具有影像不清，视界歪曲、视野狭小等不良现象。因此，特别是对于处方度数很高的顾客而言，非球面镜片所显示出的这些优势就很有吸引力。在 2009 年以前，相当比例的顾客在听过 JINS 店铺服务人员介绍后会选择支付追加费用，购买非球面镜片。

改革后的 JINS 眼镜价格构成变得非常易于理解，很大程度上消除了消费者原有的对 JINS 的不信任感。但要让薄型非球面镜片成为标配，远非说说那样简单。这对企业运营的压力非常大。薄型非球面镜片的采购成本远远高于普通的球面镜片。为了消化因采用薄型非球面镜片而增加的成本，JINS 决定从两个方面下手。首先，JINS 将合作厂商从 4 家压缩为 1 家，这样可以相对地增加对供应商的议价能力，以达成更低的协议采购价格（见图 14－5）。

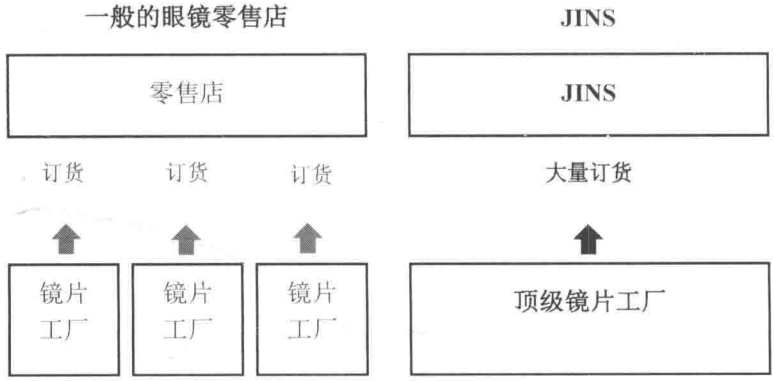


图 14－5　JINS 的供应商管理模式

资料来源：JINS 中国官网

其次，JINS 进一步强化功能性产品开发能力，全力打造能够引爆市场，大幅度提高产品销量的战略产品。后面我们将要讲到的、JINS 于 2009 年 9 月正式推出的 Air frame 超轻镜架产品系列就是在市场上大获成功的战略产品之一。JINS 新价格战略的成功实施使得它与“SPA 三巨头”另外两家（Megane

Ichiba，Zoff）的差异更为明显。相比较 Megane Ichiba 的 1.8 万日元的价格定位，JINS 的每副价格不过万元，形成了“JINS 的优势在于低价，Megane Ichiba 的优势在于品质”的差异化竞争态势；对于 Zoff，JINS 则稳步确立了更为全面的竞争优势。Zoff 的总体战略跟 JINS 类似即同样是以“低价格、时尚性”为诉求，但 Zoff 的规模偏小，不足以支撑其跟随 JINS 的价格竞争战略；甚至在 2012 年，Zoff 仍然不得不维持对薄型和超薄型非球面镜片 5 250～9 450 日元不等的追加收费。

三、精心选择的店铺立地

JINS 的店铺选址主要是在购物中心、电车站大厦内等人流旺盛的地方。换句话说，JINS 并不信奉传统眼镜专门店“酒好不怕巷子深”的信条，而是更为重视店铺周围的潜在客流密度（如前所述，这体现在 JINS 相对较高的店铺平均租金上）。这一立地策略是建立在深思熟虑基础上的。JINS 对目标顾客群进行了分解：针对作为最大目标顾客群的年轻人，JINS 有众多店铺是设置在年轻人喜爱光顾的、像 Lumine 购物中心这样的电车站大厦型购物中心；为了促销以电脑使用者为销售对象的功能性产品“JINS PC”，JINS 在电器量贩店设置了专门的器件设施。以购物中心为店铺主要立地还有另一个好处，JINS 与顾客约定的成品交付等待时间是最短 1 个小时，选址于购物中心，能够构建一个温馨便利的购物消费场景。消费者来购物中心购物娱乐（而不单单是以购置眼镜为目的），顺道先去 JINS 选配眼镜，然后回家之前到 JINS 去取一下配好的眼镜。事实上，这些举措也的确为顾客所支持。

四、锐意开发高功能性的新产品

如同 JINS 的管理干部所言，JINS 最核心的能力有两个：一个是以社长田中为核心所形成的组织内部的向心力，另一个就是独到的产品开发能力。在相当长的一段时期内，JINS 的产品差异性只能体现在产品的外观设计（主要是镜架的设计）上。

对于顾客来说，外观设计这一产品特征很难通过广告等方式来清晰掌握，而是要亲自到店铺柜台看过、试过才能认知。因此 JINS 的一个重要任务是要让顾客的购买在一定程度上“脱来店化”，换言之，要能够打造某种具有清晰、简明导向性的战略产品来吸引消费者购买。JINS 所选择的方式就是开发具有独特功能，同时又能唤起被最广泛人群需求的战略产品。

最早一炮打响，深得市场好评的战略产品是 2009 年 9 月开始发售的 Air frame。应该说，眼镜制造企业和零售企业对于眼镜镜架减重的尝试一直都在进行。但 JINS 敢于走非常规的路径，采取了别人所不曾尝试的素材来生产镜架。Air frame 是 JINS 利用瑞士企业发明的、一般用于医疗器械、哺乳用品上

的超轻树脂“TR-90”素材，而制造生产出的具有独创性的超轻量眼镜系列。该素材的重量极轻且富有弹性，再加上 JINS 进一步通过对亚洲人脸部和头部的透彻研究来优化镜型的设计，造就了“佩戴上犹如空气般”的超人气眼镜系列的诞生。至 2012 年 6 月，Air frame 日本国内累计销售突破 300 万副，2015 年累计销售量突破千万副。

JINS 在成功开发 Air frame 以后，进一步推出各种类型的功能性产品。比如，2011 年 7 月，JINS 推出高尔夫专用的太阳镜系列“JINS Golf”；9 月又一气推出能够有效阻挡电脑显示屏发出的蓝色光线的“JINS PC”和能够有效减轻眼镜干燥的“JINS Moisture”。配合上述新产品的推出，JINS 以健康保护的功能性为诉求，加强了在电视、网络媒体上的宣传。

2012 年 1 月推出抵挡花粉的“JINS 花粉 Cut”。借助以上努力，JINS 努力实现其相对其他眼镜零售商的差异化，以求不断扩大顾客群体范围。

五、积极的广告宣传战略

JINS 可以说是日本眼镜零售业界中广告宣传花费投入最多的企业。传统上，由于零售企业相互之间在商品开发能力上差异不大，因而造成眼镜零售业界对广告宣传并不是十分关注。日本眼镜零售企业所采用的广告宣传往往是针对店铺或者促销本身，而很少聚焦于特定的产品。但是 JINS 是反其道而行之，广告宣传费用占销售额的比例超过 10%，2012 年投入了约 28 亿日元。JINS 之所以采取积极的广告宣传战略，很大程度上是为了配合其强力的功能性产品开发策略。通过在电视上反复宣传 JINS PC 和 JINS 花粉 Cut 这样的具有独创性的产品，JINS 唤起了消费者对于特定的功能，而非模糊不清的店铺品牌或者促销信息的关心。积极的广告宣传与高强度的功能性产品开发相结合为 JINS 带来了丰厚的回报，这是为什么 2009 年在出现经营赤字的情况下 JINS 仍进行巨额广告宣传（共投入 5 亿日元）的根本原因。

第四节 JINS 的课题：如何保住增长的势头

在过去十多年中，面对行业整体陷于衰退的环境，JINS 逆流而上，实现了超出常规的增长。然而随着“低价格、高品质”这样的商业模式在行业内的广泛渗透，JINS 与其他主要竞争对手在商业模式上日渐趋同；同时，消费者在习惯了“眼镜的低价格，高功能性、时尚性”之后，开始在此基础上对眼镜作为视力矫正、健康用品的根本属性“高品质”日益重视。在经历了十数年的高歌猛进之后，JINS 对自身的商业模式有一定程度的过信。比如，原定要于 2016 年销售突破 1 000 亿日元的战略目标实则缺乏支撑：JINS 仍寄希望于进一步推出类似于

JINS PC、Air frame 这样的功能性产品，而不是认真思考有关眼镜需求的核心问题，“对于眼镜来说，高品质究竟是什么？”在日本市场上，JINS 仍然无法撼动占据了业界首位的 Megane Top，后者的战略定位与 JINS 有所不同，“眼镜要高品质，然后在此基础上有合理的价格、功能和时尚”。

在可预见的中短期内，JINS 仍不得不选择暂时回避核心问题，依靠原有的商业模式来扩大市场。简单来说，可能的方法不过两类，一个是“增加现有顾客的购买频度”，一个是“获得新的顾客”。就前者而言，实际上注重眼镜的时尚属性和功能性，在不同场合佩戴不同眼镜的消费者的确是在呈增加趋势。这样的话，如果 JINS 能够充分利用、引导这种趋势的话，实现销量的增加是可能的。当然，为此 JINS 需要在店铺陈设、产品设计、广告宣传等方面维持高强度的投入，刺激消费者保持对 JINS 的新鲜感。后者的“获得新的顾客”在战略实施上难度更高。为此，首先，JINS 应继续加强功能性产品的开发。Air frame、JINS PC、JINS 花粉 Cut 等拳头产品最终都开创了具有相当规模的新市场。围绕消费者不断高涨的对用眼健康的关心，新的市场需求仍然在等待被发现、激活。问题是 JINS 能不能构建一个富有生命力的产品创新体系，能否综合技术、商业、设计各方面能力来进行产品创新，拉开与竞争对手的距离。其次，JINS 应考虑扩大目标顾客的群体。一直以来，JINS 将目标锁定在以对低价格、具有时尚性的眼镜有旺盛需求的消费群体上，也正是因为有这些消费者的支持，JINS 才得以不断扩大在全国各地的店铺数量和销售规模。但随着时间的推移，JINS 需要将目光放到别的顾客群上，比如中年、老年人群上去。JINS 在这方面并不占据太多优势。中年、老年消费者对“低价格、时尚性”的产品诉求并不敏感，为了迎合这些消费者的需要，JINS 需要提高在验光等专业技术方面的人才储备，增加能力培养的投入，适度延长每位顾客的服务时间，甚至推出独立的零售店铺品牌以区隔不同类型的潜在顾客。其次，JINS 可以进一步扩大其在海外市场扩张的步伐。继进入中国市场之后，2015 年 JINS 又进入了拥有数亿成熟消费者的美国市场。JINS 或许可以将现有的、在日本市场培育出来的商业模式移植到海外市场复制成功，但也有可能因为水土不服兵败滑铁卢。

JINS 在 2013、2014 年再次遭遇店铺增加而销售不增的停滞局面。这究竟是成功转型之前的战略准备阶段还是走向衰败的预示？改变了产业和市场结构的企业，同样也在被改变后的产业和市场力量所改变。我们从 JINS 的案例中，至少可以读懂这么一条竞争的规则。

思考题

1. JINS 所采取的 SPA 模式有何特点？长处和短处是什么？对于我国的

眼镜零售企业来说，具体有何借鉴之处？

2. JINS 已经进入中国市场。请从 JINS 的中文官方网站收集信息，来确认 JINS 在中国的战略与其在本土的战略的异同。

3. 请拟定一份针对“JINS 在中国的竞争/营销战略”的研究方案。

第十五章　吉野家:快食商业模式

第一节　吉野家简介

经过百多年积极发展,吉野家分店遍及世界各地如北京、上海、中国香港、新加坡、美国加州及马来西亚等地;时至今天,吉野家已在全球拥有超过 1 100 间分店,为各地顾客提供日式美味食品及优质服务。吉野家主要经营各式美味日式盖浇饭,包括煎鸡饭、牛肉饭、东坡饭、咖喱鸡肉饭等,牛肉饭和煎鸡饭是吉野家的典型招牌,牛肉饭使用煮好的上好牛肉配上煮好的洋葱,加以酱汁,放在饭上,用料和做工简便。煎鸡饭先把无骨鸡胸肉放在锅里煎到金黄,皮酥肉嫩,然后切开肉但不切皮,和煮好的西兰花、菜花、胡萝卜一起码在有米饭的碗里,浇上棕色的酱汁,鸡肉金黄酥脆,酱汁甜咸可口,蔬菜娇艳欲滴,佐料不多但美味独特,整个碗里五颜六色,令人食欲大振。盖浇饭都用非常漂亮的日本大花瓷碗盛放,下面是米饭,上面有鸡肉或牛肉,最上面浇汁,吉野家在日本是非常便宜的大众化食品,其快捷方便而美味健康,受到很多日本人的青睐,其到中国后,售价和在日本时基本一致,中国物价只有日本的十分之一,但吉野家对于中国消费者来说不是非常贵,吃一次吉野家人均花费 15～30 元,只比麦当劳的消费高一点。

一、公司使命

吉野家一直以良心品质为本,所有食品均采用精选上等材料烹制而成,而且即叫即制,务求给予顾客最新鲜、最高品质的食品。为了能令顾客无论何时何地都能品尝到唯一的美味,吉野家一直始终如一地追求贯注“良心”的“真正品质”,为顾客提供快速的服务,舒适的环境以及品质优良、价格合理的美食。

二、吉野家发展大事年表

吉野家的发展历程见表 15－1。

表 15-1 吉野家的发展历程

1899 年	吉野家诞生，当时为在东京都中央区日本桥鱼市（大规模海鲜市场）里的一家私人餐厅
1926 年	发生关东大地震（1923 年），鱼市搬往筑地，吉野家也一起迁至该地
1952 年	开始 24 小时营业体制，成为当时的有名店铺（公司成立时曾中断过一个时期）
1958 年	继承父业的松田瑞穗社长为了使经营牛肉饭的餐厅企业化，出资 100 万日元成立了吉野家（12 月 27 日）
1971 年	在琦玉县成立杉户加工发送中心 引进电脑（FACOM230-15） 新桥店开始 24 小时营业
1973 年	为采购牛肉在丹佛成立了 USA 吉野家 在神奈川县小田原市第 1 家 FC（特许连锁）店开业
1975 年	以［BEEF BOWL（牛肉碗饭）］为招牌商品名称在丹佛开了第 1 号店
1977 年	国内连锁店突破 100 家 在美国成立 YOSHINOYA WEST，INC
1983 年	SAISON 集团注入资金，以资本金 5 亿日元重新开始事业
1987 年	在台湾成立合资公司台湾吉野家 在日本与经营当肯多娜圈的株式会社 D&C 合并，公司名称也随之改为株式会社吉野家 D&C
1989 年	为了推进信息系统化的进程，在实施向大型电脑的机种转换的同时引进 POS 系统
1990 年	提出挂牌注册申请得到社团法人日本证券协会的承认
1991 年	在香港开设吉野家
1992 年	在中国北京开设吉野家 在洛杉矶的国际研修中心成立“吉野家学院”
1996 年	吉野家的国内连锁店突破 500 家
1997 年	在新加坡开设吉野家 开始销售新品种「牛鲑套餐」
1998 年	从当肯多娜圈事业中退出。吉野家完成在全国开设连锁店的计划

（续表）

2000 年	将股票的面值由 1 股 5 万日元改为面值 5 000 日元的 10 股。在东京证券交易所第一部上市
2001 年	取得环境管理系统国际标准「ISO 14001」认证 对咖喱店「POT&POT」实行分公司制。作为株式会社 POT&POT 独立 在菲律宾开设吉野家 吉野家的内外连锁店总和超过 1 000 家
2002 年	在纽约开设吉野家。在上海开设吉野家
2003 年	统括美国拓展业务的控股公司 Yoshinoya America INC.成立
2004 年	在马来西亚开始展开吉野家店铺。由于美国牛肉被禁止进口，暂时停止销售牛肉饭 吉野家日本国内店数突破了 1 000 家 在中国深圳和澳大利亚悉尼开设吉野家店铺
2006 年	从 12 月 1 日起，吉野家重新开始在日本销售牛肉饭
2011 年	10 月 7 日，吉野家控股公司社长安部修仁举行公布财报的记者会，表示将力争到 2015 年度结束前，把海外的集团店铺数量从现有的 470 家增加至 3 倍，达到 1 500 家，强化在中国等亚洲国家开店
2012 年	12 月，鸡肉产品牵涉“速生鸡”，给其产品销售带来了影响
2013 年	3 月，吉野家 315 被曝食品安全丑闻

三、经营理念

积极谋求与社会的共生，通过饮食商务为创造丰富的人类社会做出贡献。

(1)面向市场的思想：不能孤立于社会，而应永远着眼于市场的变化，永远保持为了社会的公司的思想。

(2)顾客至上的思想：使全员成为能敏感地感觉到顾客如何想的具有高度感受性的社员集团。

(3)否定现状，打破现状的思想：否定已往的经验及维持现状的思想，创造具有挑战与革新精神的风气。

(4)尊重人的思想：发挥员工的个性，信任员工，实行团结一致，关心别人的经营。

(5)对待工作要有强烈责任感的思想：正因为工作是严格的所以才是快乐的。尽职尽责的意志与勇气让自己成长，工作也充满乐趣。

走进吉野家随处可以感受到“for the people”(一切为了顾客)这一经营理

念。吉野家曾经提出之所以有企业的存在就是为了满足社会的需求，为对人类的幸福作贡献，吉野家集团要超越国家与地区的界限，为更多的顾客提供优质的服务。为此他们定制了“美味、便宜、快捷”的企业价值观，要为顾客提供高品质、相对价值和效率高的、迅速便捷的服务。不仅如此，他们还将顾客人数定为衡量顾客满意度的标准，通过增加顾客的来店次数，新开分店与新事业的推进等方式来提高服务。在商品、服务、店铺设计、从业人员、组织文化等方面，都在努力追求鲜明的个性化，并以能够为顾客提供独具特色的服务为目标。

不仅如此，在对内工作团队管理方面，吉野家也有一套专门的人才培养方案，尊重从业人员的个性和自主性，公平地为他们创造成功的机会。针对员工开展了多种培训，从初期的教育培训到店铺运营的数值知识，以及领导层的管理技巧等方面一一涉及。在注重人才培养的同时，还建立了客观的人才评价体系，以个人的实力及工作业绩作为评价的主要标准。并组织“说出自己真心话”等活动鼓励员工参加，形成了有效的、高透明度的、自由豁达的公司风气。这样不仅可以调动员工的积极性，充分发挥可用人才的实力，还能更好地监管公司运行。

第二节　吉野家经营模式

一、分店开设及店铺

分店开设除严格执行公司制定的“假说、实验、检证、导入”这一新店开设程序外，还专门设立了新店开发政策、店铺阵容调整方案、竞争力的提高方法等一系列的战略方案，从而更进一步加速了新店铺的开设。并且在新店开设成功比例方面也有严格规定。吉野家一直致力于迎合顾客的多样化需求推进新店铺的开发。地处市区的店铺，座位以长方形柜台为中心展开；位于街边或住宅区车站附近的店铺，为了能够方便女性顾客或与家人一起用餐的顾客，以圆形餐桌为中心进行店铺设计。除此之外，还引进了可在座位前点餐，在离开时的出口附近进行结账买单的服务，从而营造出让顾客安心用餐的店铺氛围。另一方面，为了构建吉野家的新型商业模式，吉野家推出能在开放式厨房中演绎“卫生感”“安心感”，让顾客从宽敞的空间中感觉到“开阔感”、节能环保的店铺发展目标。在其实验1号店中，除了在招牌上采用LED显示屏外，还引进了太阳能热水供应系统，是一家能源消耗非常少的店铺。

二、追求口感、食材调配及菜单设置

吉野家自创业至今已有100多年的历史，始终追求“美味、便宜、快捷”的服务并以此作为自己企业的价值观，为了让更多的顾客能够满意，在为顾客提供

美味食物和优质服务的同时，还在食材选取及店铺设计方面不断创新。这种追求，化为了吉野家集团企业文化的根基，这也是今后发展的重要目标。另一方面，吉野家深刻体会到，随着时代的变迁，社会和顾客的需求也将不断地发生变化，为了迎合这些需求，他们将提升商品和服务的价值作为自己的目标。“牛肉盖饭”对吉野家来说是其对“美味”持之以恒追求而来的最重要商品。无论拥有怎样的新目标，“美味”始终被视为吉野家集团经营的最优先条件，并且不容改变。因为吉野家始终认为“美味”是企业竞争力的生命线。如果是单纯的竞争那只能使资本和规模成为武器，即使拥有相同的资本和一定的规模，也无法被他人模仿的只有“味道”。决定一个企业竞争力的核心因素在于商品的品质，对于吉野家来说美味的食品就是最好的竞争武器。不仅仅是“牛肉盖饭”，其他商品对于“美味”的追求也同样如此。吉野家以为顾客提供安全、健康的食材为目标，从原材料的调配入手，包括肉食、蔬菜、大米在内的所有食材，都必须经过严格筛选。吉野家认为从食材的选购到提供给顾客商品，这一过程一定要进行严格管理，这样才能确保食材的品质及安全性。不仅是当下，在将来的经营过程中也要致力于为顾客提供更安全、更健康的食材。

在菜单开发方面，吉野家摒弃了普通商家都会采用的“不断提出新菜单来满足顾客需求”的方式，而是从“不让顾客厌恶的商品”出发，在保持主力商品“牛肉盖饭”根基不变的基础上，彻底改良新商品，更新原有的种类。2004 年以后，吉野家开发了多个除了牛肉盖饭外的新菜单。随着多种新菜单的实施，确立了吉野家不以牛肉盖饭为依存的利益构成，从而构建了吉野家多样化的商业模式。提高了运营效率的牛肉盖饭业、多种多样的新商品菜单，这些都会使得顾客层得以扩大从而发挥其更大优势，各个优势的融合对销售形态的重组起到了重要作用。

第三节　快食商业模式的经营智慧

一、产品——精细到点，细微入心

现在市场竞争日趋激烈，产品越来越趋于同质化，刚推出的产品，就会在很短的时间内被迅速复制，而消费者却越来越挑剔与理性，如果产品没有特色，品牌没有知名度，就无法在市场立足。很多企业也意识到特色与品牌的重要性并在这两方面下足了功夫，但依然被市场残酷地淘汰，主要有两个原因，一是有的企业为了特色而特色，根本没有满足顾客的需求，必然不被市场接受；二是有的企业只有口号，没有具体行动，没有落实到细节，没有让顾客感受到产品的特色与品牌的魅力。服务业的产品是通过“人”这个载体进行传递的，由于服务产品

的无形性和人的不确定性，很难对服务产品的一致性和标准化进行控制，因此服务业很强调通过环境的有形化和服务人员的素质及态度，让客人感受自己的产品。这可以从众多企业得到验证，如星级酒店豪华大堂给人以优质服务的暗示，职业装或者制服给人以专业服务的暗示。企业所使用的设施不一定是最豪华的，但是只要让客人感受到是最豪华的就是理想状态。再好的产品只有被顾客感受和认可，才是有价值的。

吉野家正是通过产品的有形载体、餐厅布局精细到点的计算，以及核心产品牛肉饭等细微人心的考虑，让顾客能真真切切地感受到吉野家的“味美、价廉、快捷”。

吉野家餐厅的布局。吉野家的餐位主要为两人座和四人座，由于每个店面的硬件条件不一样，客源构成也不完全相同，而吉野家的选址大都在租金较高的地段，考虑到经营成本，吉野家没有对两者的比例作严格的规定，两种座位的比例根据每个餐厅店面情况和客源情况进行调整，做到充分利用店面面积，实现经济效益的最大化。与此同时，吉野家还从顾客的角度出发，餐厅椅子的高度、硬度、座位之间的间隔都是经过科学测算的，高度要让客人用餐时胃部不感到受压迫，硬度不要让客人身体感到劳累，间隔不要因为节省空间过于亲近和拥挤，同时也不要浪费空间，要让客人感到家居和舒适。

吉野家对于其核心产品更是有细致入微的规定，为消费者提供最美味的食品，真正做到“售卖最好的牛肉饭”。吉野家对米的硬度、汤的浓度都有严格的测算，第一锅米饭剩多少时，该给第二锅米饭通电，以确保米粒不会因为水分流失而变得干燥；为了控制汤的浓度，要根据顾客的流量进行每日煮汤量的准确测算，做到不浓不稀，口味一致。吉野家牛肉饭等产品的米粒是盛成小山包的形状，这样是为了让汤汁能均匀地渗透到各个部位的米粒中。这种细微人心的考虑成就了吉野家“中国快餐连锁市场消费者最喜爱品牌”的声誉。

二、系统——标准而不僵化

一个完善的管理系统就如连锁企业的神经枢纽和输血管，至关重要。很多企业就是由于没有系统支撑，盲目扩张，最后以失败告终；或是过于强化标准化，无法实现突破而走向衰弱。吉野家是以米食为主的快餐，为了实现快捷和口味一致，首先是实现了原料的标准化和半成品化，同时也对操作程序进行了细化和标准化。与此同时，吉野家也有完善的目标管理、项目管理和绩效管理等量化的管理系统，支撑品牌的不断发展壮大而不走样。

但是标准化容易导致僵化和各自为政。最初，吉野家将每个岗位的工作职责都进行了细化和标准化规定，后来出现了每个岗位的员工“各人自扫门前雪，哪管他人瓦上霜”的局面，工作效率反而降低了，对顾客服务质量也大大减低。

吉野家意识到了这个为了标准而标准的错误，于是便打破各个岗位职责的限制，推行无边界组织的企业文化，推崇团队精神，以共同提高工作效率和顾客满意度为最终目标。就如吉野家核心价值观的“参与”中所倡导的——“我们承担责任、积极参与、勇于创新；我们每一个决策，都以顾客为先；我们主动双向沟通、打破障碍、不分阶级、不分你我。”

三、选址——错位竞争

选址是企业成功的重要因素之一。现代饭店之父斯塔特勒就曾经说过饭店最重要的就是“位置、位置、位置”，法国雅高集团根据米其林轮胎的足迹新建酒店，成就了雅高帝国。在很大的程度上人们也把麦当劳和肯德基的成功归结为科学的选址。华堂商场的选址特点就是与过街天桥相连，拦截一部分客源。同样的，吉野家的成功也离不开选址，吉野家的店址一般位于写字楼、大型购物中心和集市区域，当然这些区域和客源的集中度密切相关，更重要的是让吉野家形成和其他产品的错位竞争。吉野家的选址使得其培养了一批吃腻了写字楼里的工作餐，想换换口味的白领人士；逛商场逛累了，想找个干净舒适的地方美美地吃上一顿的情侣和中产家庭。这样就避开了和麦当劳、肯德基西式快餐和零点餐厅的直接竞争。

四、文化——“良心品质”凝聚人心，构筑竞争优势

文化是企业的灵魂，是凝聚企业成员的精神力量，一个没有文化的企业是没有生命力的，也是缺乏核心竞争力的。

随着竞争的白热化，大家都在谈要建立企业的核心竞争力。那么到底什么是企业的核心竞争力呢？用北京大学张维迎教授的话来概括就是：一是“偷不去”，即不可模仿性；二是“买不来”，即不可交易性；三是“拆不开”，即资源的互补性；四是“带不走”，即资源的企业归属性；五是“溜不掉”，即资源的延续性。总结这五个特点，可以把企业文化看作是核心竞争力之一。

拥有百年历史的吉野家，以诚信为本，用“良心品质”的价值观来约束员工的行为——我们以良心、良知对待公司、工作、顾客及同事；我们都坚守“标准工作程序”；我们都“将心比心”，连自己都不能接受的产品，不要把它售予顾客。培养员工正确的工作态度和行为方式。同时吉野家也在管理的各个环节实践“良心品质”：所有食品原料均是经过精心挑选的上等材料；从 2004 年 1 月开始，吉野家分店及配送中心开始陆续参加“HACCP——危害分析和关键控制点管理系统”，以确保食物品质能一直保持高水平，让顾客吃得更安心、放心。

思考题

1. 吉野家的产品控制对我国食品企业的启示是什么？
2. 简述吉野家的快食商业模式的特色。
3. 标准化的餐饮规范能否运用于我国餐饮企业？

参考文献

[1] 边晖. 合作程度对企业间合资研发的影响[D]. 济南:山东大学,2010.
[2] 蔡创建. 松下厨卫的营销渠道研究[D]. 广州:中山大学,2011.
[3] 曹晔. 南通二棉质量控制体系应用研究[D]. 镇江:江苏大学,2007.
[4] 陈海澜. 基于阿米巴经营模式的福建电信网格化发展研究[D]. 南昌:南昌大学,2013.
[5] 陈静. 全球化的丰田[J]. 中外企业文化,2008(3).
[6] 陈肯. 旨在品牌资产升级的品牌感知质量研究[D]. 泉州:华侨大学,2009.
[7] 陈亮. 以活动为中心的界面设计理论研究[D]. 西安:陕西科技大学,2008.
[8] 陈明辉. 基于超循环理论的企业生命周期分析[D]. 哈尔滨:哈尔滨工业大学,2009.
[9] 陈庆红. "人事革命"提升松下竞争力[J]. 人才资源开发,2006(11).
[10] 陈荣群. 国内化妆品市场分析及营销策略研究[D]. 西安:西北大学,2002.
[11] 陈思聪. 高街品牌(High Street Brands)艺术展陈与营销的研究[D]. 苏州:苏州大学,2012.
[12] 陈斯. 质量成本与客户满意度研究[D]. 北京:北京大学,2007.
[13] 戴林. 从SONY公司的案例谈管理决策的科学性与创新[J]. 杭州电子科技大学学报,2011(6).
[14] 稻盛和夫. 工作是磨炼灵魂的道场[J]. 科学大观园,2011(24).
[15] 町田花里奈. 中国日本现代物流发展现状考察和政策比较[D]. 天津:南开大学,2005.
[16] 段刚. 柯达公司在中国的战略转型探讨[D]. 上海:复旦大学,2008.
[17] 段恒达. H公司非洲市场与S公司营销合作研究[D]. 济南:山东大学,2012.
[18] 付东杰. 丰田公司竞争优势研究[D]. 广州:中山大学,2010.
[19] 高峡. 某农药跨国公司在华采购战略研究及实施[D]. 上海:上海交通大学,2010.
[20] 耿明峰.《老子》权变管理思想研究[D]. 杭州:杭州师范大学,2012.

[21] 顾斌. 中宇公司中国市场战略分析与改进[D]. 苏州:苏州大学,2012.
[22] 韩富阳. 世界名企独特的员工培训[J]. 现代企业教育,2005(1).
[23] 韩梅. 资生堂化妆品营销渠道策略研究——以中国大陆市场为例[D]. 天津:南开大学,2009.
[24] 何小良. 日立:把质量注入血脉[J]. 企业改革与管理,2010(3).
[25] 胡波. 中国汽车业持久竞争力的核心:自主创新——来自丰田的启示[J]. 科技管理研究,2010(11).
[26] 胡关子. 阿米巴经营与市场型企业[J]. 外国问题研究,2011(4).
[27] 胡向阳. 我国中小企业技术创新的环境与对策研究[D]. 长沙:湖南大学,2002.
[28] 胡雄鹰. 分布式组织结构优化模拟研究[D]. 武汉:华中科技大学,2010.
[29] 华明. 武汉华日精密激光有限责任公司发展战略研究[D]. 合肥:合肥工业大学,2010.
[30] 黄世政. 全面质量管理在B电气公司实践案例研究[D]. 兰州:兰州大学,2010.
[31] 吉春清. 南方英特空调公司员工质量意识提升研究[D]. 南京:东南大学,2010.
[32] 蒋晓宁. 基于电子商务的物流系统及其中国模式的研究[D]. 南京:东南大学,2001.
[33] 金原扉. 丰田汽车海外市场开发策略及其借鉴[D]. 武汉:武汉理工大学,2008.
[34] 康文娟. 中日电子元器件产业国际竞争力比较研究[D]. 上海:华东理工大学,2008.
[35] 黎康乐. 浅析我国本土超市如何应对外资便利超市的挑战——以中国的wowo便利店和日本的711便利店为例分析[J]. 现代商业,2013(17).
[36] 李军. "丰田"崛起的奥秘[J]. 时代汽车(行业版),2006(1).
[37] 李琳. 产品质量战略及其在纳米定位平台开发中的应用研究[D]. 武汉:湖北工业大学,2009.
[38] 李慕. 7-11通过供应链管理实现低成本化和效率化[J]. 市场周刊:新物流,2005(22).
[39] 李宁. 家电企业海外大客户开发与合作研究——以海尔洗衣机公司为例[D]. 青岛:中国海洋大学,2009.
[40] 李苏武. 企业绩效评估系统研究[D]. 成都:西南石油学院,2001.
[41] 梁文源. 优衣库在华的竞争战略研究[D]. 广州:中山大学,2012.

[42] 刘东明. Uniqlock:Widget 在线广告的魅力[J]. 软件工程师,2009(2).
[43] 刘舸. 基于网络效应的电信运营商 IM 市场竞争研究[D]. 北京:北京邮电大学,2009.
[44] 刘甲朋. 孔子"先义后利"思想与企业管理[J]. 企业文化,2011(9).
[45] 刘健敏. 7-Eleven 便利店物流运作对我国中式快餐物流的几点启示[C]. 第六届中国工业企业物流论坛论文集,2008.
[46] 刘瑾. 从"亚细亚"、柯达看如何开展关系营销[J]. 特区经济,2004(9).
[47] 刘磊. 松下培训之道:造物之前先造人——访北京松下控制装置有限公司人事课长申杰[J]. 中国劳动,2004(11).
[48] 刘启明. 关于母合优势在丰田乘用车中国市场品牌战略中作用的研究[D]. 上海:上海交通大学,2010.
[49] 刘荣华. 吉利汽车品牌战略研究[D]. 北京:中国人民大学,2009.
[50] 娄军. 智力资本与企业核心竞争力的关系[D]. 合肥:中国科学技术大学,2001.
[51] 卢秋芬. 全球物流一体化风险与机制研究[D]. 南京:东南大学,2004.
[52] 马李灵珊. "哲商"稻盛和夫[J]. 南方人物周刊,2010(27).
[53] 孟苹. 论企业战略性人力资源管理中的人力资源开发[D]. 武汉:华中师范大学,2004.
[54] 牛凯兵. 资生堂签约专卖店渠道策略研究[D]. 上海:复旦大学,2007.
[55] 潘小龙. Z 公司与 N 公司联合重组:协同效应、重组设计与战略规划[D]. 上海:上海交通大学,2012.
[56] 朴城贤. 吉野家快餐店经营策略研究[D]. 北京:对外经济贸易大学,2010.
[57] 任声策. 专利联盟中企业的专利战略研究[D]. 上海:上海交通大学,2007.
[58] 任忠霞. 日本 7 - 11 便利店经营模式研究[D]. 北京:对外经济贸易大学,2013.
[59] 日本汽车巨人丰田喜一郎[J]. 名人传记(财富人物),2009(9).
[60] 施路. 电子商务中购物网站的网点式物流配送模式研究[D]. 成都:西南交通大学,2008.
[61] 石川庆悟. 丰田汽车公司的发展经验及其对中国的启示[D]. 保定:河北大学,2013.
[62] 石瑞. 中国广告公司上市战略研究[D]. 长沙:湖南师范大学,2013.
[63] 松下公司的"人事革命"[J]. 对外经贸财会,2001(12).
[64] 松下幸之助的培训之道[J]. 经理人内参,2002(1).
[65] 宋予. 优衣库的成功之道[J]. 致富时代,2013(4).

[66] 孙华. 海星超市的营销策略研究[D]. 西安:西北大学,2003.
[67] 孙瑞. 金刚组:日本的工匠达人[J]. 光彩,2013(10).
[68] 孙占胜. 提升品牌价值的关键因素研究——全球消费电子类产品卓越品牌和优秀品牌的比较[D]. 长春:东北师范大学,2009.
[69] 唐丽娜. 供应链多产品库存控制方法优化研究[D]. 合肥:合肥工业大学,2009.
[70] 王棣华,田玉花. 丰田汽车成本企划实施案例分析[J]. 标准科学,2010(7).
[71] 王海俊. 建筑施工企业信息管理系统的应用——以 BSCC 企业信息集成系统为例[D]. 北京:北京大学,2009.
[72] 王寒之. 市场夹缝中的陶金术[J]. 企业改革与管理,2004(4).
[73] 王劲松. 松下释解经营道[J]. 经济纵横,2000(3).
[74] 王京萍. 安森公司供应管理研究[D]. 济南:山东大学,2012.
[75] 王菁燕. 电信企业业务创新机制研究[D]. 北京:北京邮电大学,2000..
[76] 王体. 企业员工激励的研究[D]. 上海:上海财经大学,2002.
[77] 王炜. NTT DoCoMo 的移动互联网发展[J]. 通信企业管理,2009(2).
[78] 王啸枫. 腾讯社交网络商业模式分析[D]. 天津:天津大学,2010.
[79] 王岩,张强. 移动互联网商业模式融合创新策略——基于 SLBS 移动商务平台模式的分析[J]. 上海商学院学报,2014(2).
[80] 王英. 影视市场品牌化发展初探[J]. 福建广播电视大学学报,2007(3).
[81] 王育琨. 史玉柱东山再起的标志性意义[J]. 软件工程师,2008(6).
[82] 卫晓燕. 现状 问题 对策——对建立多样化的教师培训模式,促进教师专业化发展初探[D]. 上海:上海师范大学,2004.
[83] 武媛,闻华. 松下的经营理念[J]. 财经界(管理学家),2009(7).
[84] 肖阳. 弱势企业的强势营销[J]. 企业改革与管理,2005(2).
[85] 谢海蓉. 基于企业生命周期的家族企业治理模式理论分析——以吉利为例[J]. 经济视角,2013(6).
[86] 徐仕锋. 标准成本管理在服装行业的应用——以 XX 劳动密集型制造企业为例[D]. 南京:东南大学,2013.
[87] 颜斌. 东芝复印机中国业务的营销战略研究[D]. 上海:复旦大学,2006.
[88] 杨海英. 吉野家:牛肉饭里的经营智慧[J]. 连锁与特许·管理工程师,2008(2).
[89] 杨强. 科技型中小企业的市场进入策略研究——战略联盟在汉唐的应用[D]. 上海:复旦大学,2001.
[90] 杨玉凤,张应利,马丰,等. 从人本管理到能本管理[J]. 经济论坛,2003(9).

[91] 杨真. 从 7－11 的成功经验看我国便利店的发展策略[J]. 大众商务(投资版),2009(6).
[92] 余洁. 我国连锁经营企业物流配送策略研究[D]. 广州:华南理工大学,2006.
[93] 余梅芳. 全球化、限制性定价与企业进入[D]. 上海:上海财经大学,2005.
[94] 余筱雨. 论专利文献分析在企业发展中的作用——以我国汽车产业为例[D]. 昆明:云南大学,2010.
[95] 郁辉. 我国企业社会责任问题研究——由三鹿集团破产倒闭引发的思考[D]. 苏州:苏州大学,2010.
[96] 元利兴. 跨国公司 R&D 全球化战略研究[D]. 上海:上海交通大学,2004.
[97] 张步渐. C 公司全面质量管理研究[D]. 苏州:苏州大学,2014.
[98] 张琛. 上海电信商务领航业务发展战略研究[D]. 上海:复旦大学,2006.
[99] 张大志. 优衣库如何以平价服装卖出日本首富[J]. 商场现代化,2012(18).
[100] 张学艺. 供应链理论在我国企业物流管理中的应用[D]. 北京:北京商学院,1999.
[101] 张勇. 经济全球化下的国有企业文化建设[D]. 重庆:西南大学,2009.
[102] 章晓睿. 企业如何制造人才? [J]. 广东科技,2002(11).
[103] 赵前永. 中国服装企业 SPA 应用研究[D]. 北京:北京服装学院,2010.
[104] 郑彬,卫海英. 基于消费者心理契约违背的品牌危机产生机理研究[J]. 企业活力,2011(5).
[105] 中国 OA 行业年度推荐百优企业人物提名榜[J]. 办公自动化(办公设备与耗材),2007(3).
[106] 钟国梁. 泰国企业动态能力研究[D]. 成都:四川大学,2008.
[107] 周斌. 腾讯公司虚拟物品交易商业模式分析[D]. 广州:华南理工大学,2009.
[108] 周勇. 便利店的发展特点[J]. 商场现代化,2003(5).
[109] 朱博航. 7－11 连锁店的成功经营模式对我国零售业态的启示[J]. 中国商贸,2010(22).
[110] 卓一健. 核心竞争力与柯达的转型战略[D]. 厦门:厦门大学,2009.
[111] 把质量意识注入每位员工的血脉——日立的质量管理[J]. 种子世界,2012(1).
[112] 解剖板块构架[J]. 中国服装,2001(3).
[113] KODAK——"人性化生存"[J]. 中国高新区,2007(7).
[114] 企业的执行力(十一)[J]. 种子世界,2009(12).