

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

樱花与剑—日本商业智慧

 **eBOOK**  
内网资料 非卖品

## 作品内容提要

日本经济的成功是世界经济的奇迹。日本型经济和日本化现象蔓延全球。学习日本经营方式和管理模式的热潮方兴未艾。我们以二战后日本经济复兴的过程为基础、追本溯源,探讨大和民族经济成功的内在因素,总结日本经商成功经验,归纳日本商业智慧,力求使读者全面而透彻地了解日本商业的精华。

## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

## 樱花与剑——日本商业智慧

# 《樱花与剑——日本商业智慧》

## 二战后日本经济的复兴

日本是从战败的废墟中  
重建起来的。

## 从战败废墟中重建

1945年8月15日，日本的侵略战争吃了败仗，在这一天无条件投降。日本国内由于空袭的破坏，满目疮痍，遍地废墟。死亡人数有668315人，其中99.5%是空袭的受害者。建筑物的毁坏，以当时币值计算，竟达4967000亿日元，占日本国家财富总额的42%。工业部门的灾害更加严重，日本56种产业的生产设备，仅存水力发电等五种尚具生产能力外，其他产业全部破坏无遗。由于旧殖民地的丧失，不但生产所需的原材料无法取得，国民的粮食也告断炊。因此，工人没工做，国民没饭吃，简直是一幅惨不忍睹的战败地狱图。

国民生活首当其冲的是通货膨胀，日银券的发行量，半年之间，由303亿日元，增至615亿日元，增发了两倍。物价也就随着涨了两倍以上，万物齐腾。其最大原因是临时军事费的支出，特别是高级将官以下，军人与军属的退职金占去839亿日元。此外，兵工厂和海空军火厂等军需厂的应付帐款，也占去266亿日元。为了补偿这些支出，日银才增发了两亿货币发行量。

由于临军费及旧军需厂的支付金过于庞大，造成了战后通货膨胀的金融危机。遂于1946年由联军总司令部发布了“金融紧急措施令”，通过这个措施令，企图阻止通货膨胀的蔓延。为了把战后的日本财政经济重建起来，另外又制定了法人战时营利所得税、个人财产增加税和财产税等三种新税，从财政增收上，限制通货流通量的迅速增大。

另外，防止通货膨胀的有效政策，尚有粮食政策的主要食粮的强制收用，及防止黑市、生鲜食品的再统制规定等措施。并拟出物价对策要纲，规定煤炭等基础物资的统一价格，建立基准的特价体系。其他有关国民生活用品的统制令、紧急就职对策要纲等，具体地作出了通货膨胀的种种对策。

当时，吉田内阁的当务之急，便是把防止通货膨胀与物价优先作为最紧要的对策。其次，便是把生产活动恢复起来，解决超休生产，以挽救工人失业为第一要义。因此，战后第二年的政府一般会计预算总额，增加到1190亿日元，岁出增加4.1倍的292亿日元。另外，特别会计预算，则另立岁出2311亿日元和一般会计合计达到3501亿日元。

日本政府最感头疼的是资金问题，战后的财政再建，如无美国的经济援助，便无法重建起来。这个所谓“复兴援助”，直到1951年，日本独立才宣告终止。6年合计美援总额是21.18亿美元。日本的战后经济复兴，主要是美国帮助日本，才能把产业经济恢复到战前的水准。

产业复兴的资金来源，便靠复兴金融金库这家政府所设立的银行来提供。当初设立的资本额为100亿日元，到了1948年，便增资为1450亿日元。这是靠发行复兴金融债来增资的，到1948年底，共发行复兴债达1091亿日元。复兴债的设备融资对象，集中于煤炭、钢铁、肥料、电力、海运和纤维等六部门产业，约占全体融资的84.5%。

战后第三年，亦即1948年，对日美援的增加，是居于美苏的对立，冷战的开始。美国占领军改变了对日政策，希望日本的经济能够安定起来。因此，联军总司令部所发布的“企业三原则”、“赁银三原则”（“工资三原则”）和“经济安定九原则”等，都是针对日本经济的安定而制定的。“九原则”有下述的“九项目”：

（一）支出要节流，收入要开源，尽早做到综合预算的平衡。

- (二) 促进和加强租税计划，漏税者彻底课以刑事追诉。
- (三) 融资对象产业，以对回复经济有贡献的诸事业为优先。
- (四) 为使工资稳定，应作出有效果的计划。
- (五) 加强现行的价格统制计划，若有必要可扩大范围。
- (六) 改善国外贸易管理的操作，加强现行的外汇管理。
- (七) 用现行的限量配给措施，以振兴出口贸易为最大的目标。(八) 增大主要国产原材料和工业制品的生产。
- (九) 提高粮食提供计划的效率。

这个“经济安定九原则”，是美国扶植战后日本经济自立起来的基本作法。战后日本的经济复兴，便遵循这九项原则振兴起来。



## 解散独占企业体系的“财阀解体”

战前日本大财阀，是康采恩（Konzern）形态的巨大独占资本。亦即在生产、流通、金融等各个领域，具有支配地位的株式会社（股份有限公司）的大企业。控股公司便是综合支配组织内各家公司的大本营，乃高度发达的独占体系。并且更具有家族主义的性格，由同一家族形成封锁的支配权力的中枢。

联合国占领军当局认为，日本财阀具有几个特点：（一）日本的产业乃完全操纵于日本政府所支持的少数大财阀控制之下。（二）产业控制权的集中，存续了劳资之间的半封建关系。竭力抑低工资、阻碍劳动工会的发展、扼杀民主主义与人道主义的国民感情。（三）在一小撮握有特权的财阀控制之下，强行低廉的工资与追求利润的提高，造成了国内市场的狭隘化。在不断地商品出口之下，迫使日本走上帝国主义发动战争之途。（四）日本的对外侵略战争，财阀制度的弊害，要比人的因素占更多的责任。

基于以上的认识，（1）联军总司令部颁布财阀解体的“基本指令”。1946年依令成立“持株会社（控股公司）整理委员会”，共有83家财阀的公司被勒令解散，和56名财阀的家族所保有的有价证券被勒令移管。1947年6月，日本政府自行颁布“独占禁止法”，同年12月制定“过度经济力集中排除法”。至此，日本财阀的解体工作遂告完成。

当时，被指定为解体对象的财阀有：三井、三菱、住友、安田等四大财阀属下的83家公司。被勒令放弃保有股份的财阀家族共有10家56名，其中三井家11名、岩崎家11名、住友家4名、安田家10名、中岛家5名、野村家4名、浅野家4名、大仓家4名、古河家2名、鲇川家1名等。十大财阀中三井、住友及安田等四大家的控制力，又占压倒性的地位，而三井及三菱的财力，更是大得惊人。中岛、鲇川（日产）可算是新兴的财阀，是“九一八事变”发生以后才飞黄腾达起来的。前者以制造飞机为主，后者则是以生产汽车为主。野村、浅野、大仓及古河等，都是具有历史的旧财阀。野村于1906年创立证券公司开始，1922年便掌握了几家纺织公司。浅野则于1868年成立日本钢管公司、浅野水泥和浅野重工。大仓也是成立于明治初年（1868年），是以贸易商起家（其前身是军火商），有名的大仓组便是本家。古河是以矿山为中心，渐渐扩展范围，掌握了商事、电机、机械及化学等行业。

当时，占领军当局的“对日政策”，为了尽量避免采取强硬的手段，故其实行解体的经过是温和缓进的。命由四大财阀代表直接和日本政府磋商，几经折冲才于1945年11月4日作成定案。其内容有：（一）四大财阀所持有的全部有价证券，及所有商社、法人的所有权、管理权等统统移交日本政府所设置的整理委员会管理。（二）各财阀所持有的所属公司股份，由政府移管之后，则发给十年后保证还清的政府公债，与其相抵换。（三）三井、三菱（岩崎）、住友、安田一族的成员，则从其银行及事业的现职上引退。（四）各财阀在其控股参加公司所担任的董监事等职务也应当辞退。（五）各财阀对其旗下公司的命令权与管理权，也应该停止行使。

基于“证券民主化”的原则，（一）优先卖给该公司的从业员，并限定不得购买超过3万日元。（二）持有该股份总数1%以上的股东，不得参加认购。结果，公司从业员90230名，认购17448050股，公司所在地居民4615名，认购2416768股，合计94768名，认购19884818股。

这样，作为日本军国主义经济基础的排他性和封锁性的同族康采恩的解体，终告完成。只可惜财阀的解体不够彻底，并且对金融资本的过分温存，财阀复活便通过另一种方式，以银行为主体，在战后不到 20 年之间，便再“ 整编 ”。

当然，不能说占领军对日本的银行制度改革完全没有贡献，只是说温存了财阀系的大银行而已。占领初期，美国对日本的特殊银行最不能理解，这些银行虽是民营的银行，却受到国家的特别保护和监督，这在英美是不可想象的事。日本的特殊银行有：日本银行、横滨正金银行、日本劝业银行、日本兴业银行、北海道拓殖银行、台湾银行、朝鲜银行及朝鲜殖产银行等八家银行。

1945 年 9 月 3 日，占领军发表了“ 外地的外国银行及战时特别金融机关的封锁 ” 备忘录，把朝鲜银行、台湾银行、朝鲜殖产银行及战时金融金库等 21 家外地银行关闭。可是，以贸易金融为中心业务的横滨正金银行，却在被勒令关闭措施之外，改组为普通银行。1946 年 12 月，以资本额 5000 万日元，设立了东京银行。日本劝业银行及日本兴业银行，则在民主化的作法之下，被存续下来了。兴银便作为一家供给长期奖金的政府机关，和日本银行一齐成为国家的银行。劝银和北海道拓殖银行，则作为存款银行再重建起来，和东京银行一样都是普通银行。后来，兴银也转为普通银行，但仍继续发行债券。

从这一连串的所谓银行“ 民主化 ” 来看，财阀系的三菱银行、三井银行、安田银行、住友银行等四家，都未受到分散或改革。占领军迂回曲折的金融制度改革，只做到日银的民主化和特银的废止而已。特殊银行都已变成普通银行之后，政府的财政金融融通，则有必要设立政府的金融机关来进行。复兴金融金库便应运而生。1950 年以后，开发银行、输出入银行、农林渔业金融金库、中小企业金融公库等政府金融机关先后成立。这些银行和特殊银行最大的不同，是它们清一色是政府经营的银行，银行的“ 民主化 ”，应该做到金融要离开政府的管制才对，结果政府的金融机关越来越多，便被说成是“ 民主化的形式化 ”。

## 劳动民主化与“劳动组合”

联合国占领军的日本经济民主化三大政策：一为进行“财阀解体”。二为制定“劳动三法”。三为实施“农地改革”。作为日本经济民主化的第二环，便是劳动的民主化。劳动民主化的中心课题，便是制定劳动对策的“劳动三法”。根据劳动法产生出来的工人组织，便是“劳动组合”。这里，要补充说明一下：日语“劳动者”即指“工人”而言。所以，“劳动三法”就是“劳工三法”，“劳动组合”就是“工会”。

联军的工人政策，是针对战前法西斯政权的工人镇压政策而发的。战前日本只有官方的大众运动，而没有劳动运动，工运是受强烈压制的。占领军为了不使法西斯思想的复活，便强化工人的组织，允许工人的社会运动，意图用社会主义来对抗法西斯主义。另一方面，日本工人的工资超低，由于国民生活困难和国内市场狭隘，便很容易走上对外侵略之途。因此，工人运动的解放和工人的扩大保护（保护最低工资），便成为日本经济要达到民主化不可或缓的作法。

1945年9月9日，占领军总司令麦克阿瑟发表了“日本管理方针声明”，同月22日，成立“日本管理政策大纲”，主张奖励自由主义倾向，灭绝国家的军国主义。因此，把新闻法、国家总动员法、军机保护法等战时法令加以废除，并把大日本产业报国会，及大日本劳务报国会等战时统制工人的组织，加以解散。10月21日，废止治安警察法，把德田球一、志贺义雄等政治犯统统释放。作为抑压工运武器的治安维持法与“特高警察”（“特务高等警察”）也受到排除，因此，工运领袖或社会主义者，便可公然地参加各种工人运动和社会运动，他们的行动自由也受到保证。

11月2日，日本社会党的结党大会成立。12月1日，日本共产党召开第四届大会，恢复共党活动，组织工人建立工会。而战前最大的工会“海员组合”，也再建立起来，组织了9个工会，由5072人参加。同年年底，麦克阿瑟向日本币原内阁提出日本民主化五项见解：妇女参政权、学校教育民主化、废除秘密警察、独占的解体和劳动组合的结成。日本政府根据这五项建议，立即召集临时会议，会上决定提交国会成立“劳动组合法”。

“劳动组合法”（工会组织法）的制定准备，是先成立“劳务法制审议委员会”，由34名各界人士组成，其中包括学识经验者七名、事业主六名、工人六名和官员、议员等。审委会向政府提出36条法案作为答申，根据这个答申，通过国会承认后，便在1946年3月1日正式实施。从此，日本的工会得到法律的保证，享有一定的权利。其主要精神如下：

（一）“劳动组合”（工会）乃以“劳动者”（工人）为主体，以维持和改善（自主的劳动条件），并以提升经济地位为主要目的，所组织成立的团体或联合体。“自主的劳动条件”，即指团结权及团体交涉权而言，这些权利是受到保障和保护的。

（二）工会的管辖权，从警察行政事务改为劳动行政事务，另成立专管工会的劳动行政部门厚生省（后改劳动省）工会的成立采用自行呈报方式，亦即把成立文件交到省厅就行了，警察不能管。

（三）工人是工会（劳动组合）的成员，不得任意解雇或给予不利的条件。但参不参加工会，是工人的自由，不得加以强迫。

（四）劳动事情的调查或劳动争议的预防，由劳、资、中立三方构成“运

动委员会”，用斡旋、调停、仲裁的方式来沟通。

（五）在中央劳动委员会的指令下，有关劳动的科学调查，在现存的统合机关之外，可另设立附属于事务局的有力机关。这一点最值得注目。

“劳动组合法”，仅在四个月之内便付诸实行，但内容是民主的，并且成立得很快，其对战后的日本工人运动迅速地发展起来，有不可泯灭的功绩。可是，“2·1总罢工”以后，这个法律便受到修改，改向抑制劳动运动（工运）的方向。后来连团结权也受到限制，有关不当劳动行为，也改“直罚主义”为交由“劳动委员会”恢复原状的处理而已。

作为“劳动三法”之一的“劳动关系调整法”，是调停劳动争议的制度，日本早在1926年便有这个制度的雏型“劳动争议调停法”的存在。原则是调停铁路、电力等公益事业转变成军民关系工厂，和国民生活有密切关系的事业为主，因是战前所订的法律，具有警察强制介入镇压争议的威压性质，在战后也就无法把它拿来用。1945年12月30日，日本政府便在“劳务法制审议委员会”上，要求代替“劳动争议调停法”的“劳动关系调整法”的立案。1947年5月13日，审委会向政府提出答申，政府便根据这个答申而作出草案，提交国会审议。经国会通过后，“劳动关系调整法”便在1947年10月13日正式实施。其主要精神如下：

（一）调停范围，旧法仅限定于公益事业等，新法则涉及所有的劳资争议，皆设置斡旋、调停、仲裁的三阶段来加以处理。

（二）以前的调停委员会，是由行政官厅的独断独行来处理劳资争议。现在的劳动委员会，斡旋则从劳动委员会中挑选斡旋委员，调停则从劳、资、中立三方中挑选调停委员，仲裁则由劳动委员会自行办理。

（三）旧法是有有关公益事业、陆海军工厂等争议，即便当事者不提出请求调停或仲裁，仍由行官厅的判断可以强制的进行调停。可是，新法不能这样做，一定要有当事者双方的申请，或根据劳动协议方由一方提出申请，才可以由劳动委员会接受调停。“公共事业”即指运输（铁、公路）、邮政、电信、电话、水道、电气、瓦斯、医疗等，这和战前旧法所指“公益事业”没有什么不同。

（四）仲裁对当事者可以拘束，斡旋和调停则没有强制力。但旧法在调停案上，也常有警察施压的强制倾向，这在新法上是万万不可思议的事情，因为新法已排除警察的影响力。

“劳动关系调整法”，日共和日共系的工会认为多此一举，不必立此法。因为在“劳动组合法”中，已有预防和调停等劳动委员会的设置。但这个法，主要还是用于公共事业的劳动争议，当事者申请调停的时限为30日，超过30天便会使争议行为变成不成立。违反者加以罚款，但不会受到解雇。

“劳动三法”的另一就是“劳动基准法”的成立，这是1946年劳动节以后，劳动界要求成立的呼声更加强烈，政府才作出了公约，请“劳务法制审议委员会”设立小委员会和开办公厅会，进行方案的咨询。1947年4月7日，众参两院便把此法通过，9月1日正式实施。这个“劳基法”是由13章130条构成的大法律。日本在1916年已有“工厂法”，作为工人的保护法。后来经过修改，曾把工人的最低年龄、灾害抚恤、退職金和年金保险金等，加以补充和修订。虽然如此，新成立的“劳基法”与原来的“工厂法”比较，仍有其不同之处。其主要精神如下：

（一）“劳基法”是统一的、普遍的法律，适用于所有业种的劳动领域。

由总则、劳动契约、工资、劳动时间、节假日、就业规则、宿舍、安全卫生、有薪休假、灾害补偿、技能养成、监督机关等章构成。比起战前的“工厂法”，更具有综合性的体系。

（二）“劳基法”是承认工人的权利，在工人权利受到重视的基础上，才作出一定基准的要求。“工厂法”因立法于战前，难免带有取缔的性质，为达成取缔的效果，工人才受到保护。“劳基法”的前七条，被称为“劳动宪章”，是确保劳动条件、劳资对等、工人平等（不分男女国籍）和尊重工人人格、市民生活自由、公民权行使的保障等的基本宗旨所成立的宪章，这个宪章也可以说是保护工人基本人权的法律。

（三）“劳基法”的适用范围和“工厂法”大异其趣，不但中小企业可适用，而且农林渔业也可适用。只有同居的亲族和公务员、船员例外，只要是领薪的工人都能适用。

（四）“劳基法”所规定的劳动时间，原则是一日8小时，每周48小时的工作时间。禁止年少者及妇女深夜上班。规定休假与有薪休假的日数。劳动契约中特别把解雇、雇用、工作规则等规定得一清二楚。这和战前“工厂法”的女子、年少者工作时间被拘束在11小时，简直不可同日而语。

（五）监视机构更加扩大和强化，除了把劳动省置在顶峰位置之外，下设劳动基准监督署，保障监督官的身分，给予行政上的权限。

“劳动基准法”如果不能严格执行，便只是几项法令而已，特别是监督官人数太少，也有照顾不周的地方。并且如果严格执行便会有很多中小企业无法适应，也会阻碍中小企业的发展。另外，大企业的临时工和日雇工等底层工人，因工会对他们冷淡，因此便无法主张自己的权利。

占领军对日的劳动政策，和对日的经济政策是步伐一致的。占领初期是以“经济的非军事化”和“经济的民主化”为中心政策，尽量把战前的旧体制破坏。可是，美苏对立的東西冷战情势发展以后，亦即1949年以后，占领军便宣布了“经济九原则”，美国极东基地的政策转换，主要在加强日本的经济力，便把“民主化”的口号改变为“确立和平经济”的“和平化”了。同样地，日本政府在同年“2·1总罢工”以后，已对工会的政治斗争化倾向感到苦恼，便对“劳动组合法”痛感有加以修正的必要。因此，“组合法”的“必要最小限度”的修改案在国会通过，虽然仍以“自主性”和“责任性”为重，但比起原来的“劳动组合法”后退了很多。这就说明日本在工会民主化上多少做了一些手脚，这和美苏的对立，有很大的关系。

## 重点产业的“倾斜生产”政策

战后日本产业的再出发，生产的再开始，最大的难题在于资材上。各种产业的摸索复兴的途中，甚感煤炭和钢铁等资材的不足。因此，1946年8月成立的经济安定本部，作为资材的紧急对策，便以煤炭和钢铁作为最优先产业的发展业种，由政府领导推进生产。这个所谓“倾斜生产”方式，乃东大教授有泽广己建议当时的吉田首相所采取的重点业种生产方式，用以加强特定产业的重点生产。

从煤炭和钢铁的1946年生产状况来看，煤炭矿业，由于战时坑木的乱掘和炭坑的荒废，加上战时强制上工的朝鲜人和中国人的熟练矿工，有13.4万人（约占全矿工的34%），都因战争结束而离开了矿山。因此，煤炭产业陷于瘫痪状态，出炭能力极为低下。例如1945年4月，每一矿工每月出8.8吨，到了同年10月，降低为2.2吨。生产总量，也由战时最高（1940年）的5630万吨，降为2230万吨。煤炭的生产大降，影响了各种产业的煤炭、资材的供给。因此，钢铁业只能取得五分之一的煤炭供给，其他化学业是二分之一、纤维业是十分之一、电力业是五分之一等。情况非常严峻，不但影响全产业的生产再开，也促使基础部门的崩溃，引起资材不足的恶性循环。

钢铁业，钢材不足的情况也是一样。这是因为大部分的工厂都停工，1946年的平均作业率：钢铁高炉2.5%、钢铁平炉8.2%。工人解雇了44%，只剩129万人，其中普通钢58万人（终战时雇用总数的33%），特殊钢70万人（67%）。当时钢铁的需要量约为200万吨，只能生产提供47万吨，亦即只有五分之一的生产量。最困扰的是煤炭的供给不足，1946年37座高炉中，只有八幡的3座能够投入生产。

针对以上二业种的深刻问题，政府的作法有四：（一）把所有资材的库存，拍卖给业者。（二）指定煤炭、钢铁为主要生产资材，禁止黑市买卖，实施配给统制。（三）进行库存调查，全面活用库存材料以挽救危机。（四）把1947年度的出炭目标，定为3000万吨“倾斜生产”（重点生产）的主要作法有五：（一）进口的石油，以煤炭和钢铁为重点供给部门，优先供给。（二）增产的钢铁，集中投入煤炭部门的炭坑设备使用。（三）使用钢材作为出炭设施后，煤炭部门要努力增产。（四）增产的煤炭，优先提供给钢铁部门，促进钢材的生产。其增产的钢材，再优先提供给煤炭部门。（五）通过这样的循环操作，增进钢铁和煤炭的大量生产。

这个“倾斜生产”方式试办一年后，钢铁和煤炭的生产量，便达到战前的50%的水准。藉由这项成果，带动了电力部门和输送部门的活力，进而影响了一般产业，取得预期的效果。1947年片山内阁成立，把吉田内阁的重点生产作了角度修正，打出食粮与出口贸易的振兴政策。食粮增产与出口贸易，成为钢铁与煤炭业之后的重点生产指定产业，通过出口贸易，以确保资材的进口。

当时日本政府，一方面把“倾斜生产”方式作为产业政策进行，另一方面更实施了“价差补给”的物价政策和“复兴融资”的金融手段，配合“美国援助”补强了产业政策。所谓“价差补给”，就是为了促进基础生产财的生产，广泛地采用价格差距的补给金制度。因为当时的消费财，由于军需改为民需，形成绝对的生产不足，消费财的价格高涨，生产财反而跌价。生产财更由于设备的老朽与破损，生产性普遍降低。为了促进原材料部门生产的

再出发，才实行了基础生产财的补贴金制度。从补贴金额来看，1947年166亿日元，1948年536亿日元。重点放在重点生产产业的钢铁与煤炭，补助金的比重，约为价格的一半以上。

“复兴融资”是指复兴金融金库的融资而言，该银行成立于重点生产方式开始实施的1947年，1949年停止银行业务。两年之间，日本产业金融的四分之一，设备资金融资总额的四分之三，都由此金库作出融资。煤炭产业约占复兴融资总额的36%，475亿日元，受到最大的优惠。煤炭产业设备资金的全部或98.1%，都依赖复兴金融金库的融资。并且，所有的基础产业的周转资金，亦靠此金库的巨额融资，事实上和补助金同一性质。复兴融资的主要资金来源是发行复兴债，发行额达1680日元，由日银来承受所发行的复兴债。

“美援”主要是统制物资的援助。如棉花、石油、铁矿石、肥料、橡胶等、作为重点基础资材来援助日本的产业复兴。煤炭、钢铁、肥料、瓦斯等部门的特定产业，可用市面价格的三分之一取得这些“美援”。

“倾斜生产方式”实施以后，到了1948年已收到初步的成效，矿工业生产恢复到战前的60%。并且，生产财恢复速度超过消费财，这是有目共睹的成果。可是，由于独占的大企业受到特别的保护与援助，扩大了生产。相对地，中小企业却产生了分解与没落，造成现在日本的企业皆由大企业独占，这是重点生产方式所带来的最大矛盾。

## 韩战带来的“特需景气”

1950年6月韩战爆发，这一年是日本战败后的第五年。由于韩战所带来的军事特需，日本产业所受影响之大，实非笔墨所能形容。具体说来，便是把整个日本产业，都带进战争景气之中，不但使各种产业的生产量扩大，而且也使低生产性、高成本的重工业品，增加了出品量。1949年，日本的出口总额5.1亿美元，1950年增加为8.2亿美元，1951年13.55亿美元，实质增加2.7倍。其中以特需占极大份量，约占日本国民所得4.35兆日元的一成，亦即5000亿日元。

特需，包括美军的军需品、兵器的修理、基地的扩大建设及韩国的救济物资等。例如卡车、火车头等机械类，钢材、铜制品、水泥等建设资材，衣料、防寒等纤维品。上述物资在韩战爆发前，大概有1500亿日元的库存滞销品。韩战发生后，滞销品一扫而空，更以纤维品及金属类为中心，价格急速上升，在半年之间，上升率竟达90%。由于生产的扩大，矿工业生产水准在1950年10月突破战前的水准，翌年三月便超过30%，飞跃上升。这样，不但使企业利润、生产量及营运度急剧上升，而且出口商品的出口价格也随之涨价，连带地促使进口商品的涨价率增加，工资的上升率也步步提高。

韩战带来的“特需景气”，一方面使产业的利润增大，另一方面亦使投资活动更加活络。前者，除了食品工业的收益率增加之外，和直接特需有关的纤维工业等消费财的利润，也有增无减。利润增加的总金额，约从1300亿日元增加为3100亿日元。后者，产业的设备投资总额，亦从1091亿日元增加到4389亿日元，增加了4倍。从产业别来看，则以钢铁、煤炭、纤维、化学肥料、机械工业、运输、电力等设备投资的增加，最为显著。

“韩战特需”就像一贴日本经济的“回生药”一样，直接把日本的生产部门搞活了，间接又扩大了日本的出口贸易，日银的产业资金供给所发生的作用，实在不容忽视。1950年，日银提供给产业的资金总额竟达7666亿日元，与前一年相比，遽增了30%。产业企业内部保留的利益，也激增为1174亿日元，一跃而为二倍以上。产业资金的大部分，是金融市场的外部资金，1950年的外部资金供给额为6495亿日元，与前年度的1162亿日元相比，大幅增加了22%。除了日银的产业资金供给之外，都市银行也是重要的资金供给来源。从全国银行的贷款额来看，1950年的总贷款额为4077亿日元，约为整个产业资金的53%，即占产业企业外部资金总额的60%。而都市银行的贷款额，超过民间储蓄约为1000亿日元，这个超过额，便由日银利用追加信用来弥补。换句话说，日银的信用膨胀率相当高，否则都市银行贷给产业的资金不会这么多。日银的信用膨胀便意味着通货的增加发行，一方面创造了大量的产业资金，另一方面也造成通货膨胀所引起的物价腾贵。

韩战发生的第二年，亦即1951年，由于日本矿工业生产及重化学工业生产的突飞猛进，促使国民经济的积蓄水准，突破了战前的水准。结果，一举提前完成了战后的经济复兴。其最大的特征有四：第一、日本各企业的规模和韩战发生前相比，大大地扩大，企业的资本调动力，也大大地提高。结果，国民所得的增大和国民储蓄额的增加，便超过了战前的水准。第二、由于韩战特需的持续与国内外市场的扩大，不但恢复了国民的消费水准，也扩大了产业的生产规模。第三、巨额的特需金额增加了外汇收入，使外汇存底丰富起来。第四、美国的对日美援也随着韩战的进行而更为增加，因此扩大生产



所必要的原材料以及合理化的先进技术，也就比较容易取得。并且，进口机械的大量资金，在一定范围内也能确保。

“韩战特需”对日本的产业生产量及金融信用量的影响，已如上述分析。而对国际收支的影响，则更加明显。1951年，日本的国际收支，即使不依赖美国的经济援助，也已解除了赤字，因为一年之间，已增加了5.7亿美金的外汇储备。1949年的经常收支是3.6亿美金的赤字，这一年是靠美国5.32亿美元的援助，才使国际收支拉平了。可是，1951年，不把美援计算在内，经常收支也有1.6亿美元的黑字纪录。由此可见，日本对美贸易比重的增加，也就意味着对美的从属关系，从韩战发生以后，便已经确立不移了。

## “ 所得倍增 ” 后的高度增长

1960 年，日本首相池田勇人发表“ 所得倍增计划 ”。计划发表后，日本经济成长急速地发展，而进入高度成长期。从国民总生产来看，1955 年是 88646 亿日元，1961 年便达到 198528 亿日元，增加了两倍以上。这个计划所带给日本经济的影响，不但使设备投资更加活络，而且也促进了诸产业的技术革新。

高度成长期的技术革新，主要是引进外国的技术。从引进的外国技术件数来看，1955 年是 72 件，1961 年便增加为 320 件。从诸产业的引进外国技术来看，电机业从 17 件增加为 59 件。输送业从 8 件增加为 24 件。化学业从 17 件增加为 59 件。金属业从 7 件增加为 27 件。机械业从 16 件增加为 101 件。到了 1964 年，引进外国技术的总数竟达 500 件。十年之间共引进 2616 件，其中以机械业最多，竟达 855 件。

1955 年到 1965 年之间的工业生产，若以日本和世界主要国家比较，日本在 1955 年以 100 为基准，1965 年则增加为 415.2，增加了四倍多。美国增加为 149，只增加一倍多。法国增加为 179.8，只增加不到二倍。前西德增加为 189.2，也只增加不到二倍。英国增加为 134，只增加一倍多。意大利增加为 216.6，也只增加二倍多一点。日本的工业生产，显然地超过其他西方主要国家，其成长率是世界第一位。

从产业别就业构成比较：1962 年，日本一次产业（农业）的就业人数占 23.2%，二次产业（工业）占 32%，三次产业（服务业）占 44.8%。美国的一次产业就业人数占 7.3%，二次产业占 32.2%，三次产业占 60.5%。英国一次产业占 3.7%，前西德占 11.4%，法国占 19.7%，意大利占 27%。一次产业的就业人数百分比，日本仅次于意大利，居全世界的第二位。

1968 年，主要工业制品生产量的国际比较：粗钢，日本居世界的第三位，6600 万吨。汽车，日本居世界的第三位，200 万辆。造船，日本居第一位，7497 吨。日本在收音机、商用汽车和纤维业皆居第一位。在电视机、轮胎、塑胶、纸业等，居世界的第二位。在电力、新闻用纸、肥料，硫酸等产业居第 3 位。

1961 年的平均国民所得，日本是 464 美元，居世界第 17 位。台湾是 122 美元，居世界第 26 位。而第一位的美国是 2572 美元，第二位的加拿大为 1774 美元，第三位的瑞典是 1592 美元，第四位的挪威是 1208 美元，第五位的比利时是 1198 美元，第六位的丹麦是 1198 美元，第七位的英国是 1143 美元，第八位的前西德是 1114 美元，第九位的法国是 1031 美元。

1965 年，日本经济第一次遭遇到战后最大的景气萧条。以 1964 年东京举行奥运会为景气的大好景况为境界，1964 年是景气的“ 山 ”，1965 年便是景气的“ 谷 ”。战后日本的景气发生萧条共有四次；1954 年是第一次，1958 年是第二次，1962 是第三次。景气循环都以五年为期周而复始，可是 1965 年的第四次和第三次仅隔四年，景气循环期的缩短颇受产业界的重视。

1965 年的不景气，最显著的是生产的停滞和利率的低落，因此发生了慢性的过剩设备，而引起供给能力的过剩。1960 年才有 2000 亿日元的过剩供给能力，1965 年便有 35000 亿日元的增加，存货随之逐增，也就带来了金融紧缩，不景气因此发生。

由于不景气的发生，便暴露了大企业的经营破绽，以山阳特殊钢和山一

证券的倒闭为代表例。1958年“岩户景气”的好况，和1960年发表了“所得倍增计划”，使日本的景气一路看好。虽在1962年有过景气的降低，但在翌年又使景气上升。因此，企业界便扩大设备投资，而其所需的庞大资金，便从股票市场调动。由于股市受到企业间接金融调动的影 响，走势加快，再加个人投资家也跻身进来，一时股市便大大热闹起来。股市的热闹，便使股票涨价，平均股价从475日元，涨为1829日元，直线急速上升。1965年，由于设备过剩而发生景气不佳，首当其冲的是股市一落千丈。山一证券便在股市走下坡时倒闭，而山阳特殊钢则因设备过剩周转不灵，而发生倒产。

山一证券的经营破绽，却受到日本政府的拯救。当时的大藏大臣田中角荣，宣布无抵押、无限制的“日银特融”，用日本银行的特别融资，来救此家证券公司。另一方面，日本政府作为景气对策，积极发行长期债券和公共事业费的增额，以期景气回转。果然，第二年日本的景气复苏，出人意料地急速恢复起来，矿工业生产的增加，和前年相比，增加了15%。过剩设备也急速缩小，景气又开始回升。

日本经济高度成长的原因，除了政府领导型的“所得倍增计划”带来的成效之外，另有其他诸要因，分述如下：第一、日本经济的二重构造是主要原因，在经济政策上采用“对内促进竞争”和“对外限制竞争”的二重构造。第二、高度的教育水平和高品质的劳动力，加强了企业能力。第三、高投资率和储蓄率。第四、急速引进外国的技术。第五、保持安定的汇率，一美金固定为兑360日元。第六、出口主导型和投资主导型相互配合。第七、扶幼稚产业的保护政策和促进企业间的竞争。第八、低位数的军事费用支出。

合理化投资，也是日本经济高度成长的主要因素。从产业类别的设备投资动向来看，1950年以投资纤维、化学（肥料）、海运、金属为主，其中纤维业占全投资额的18.4%。1951年以降，重点放在电力、海运、钢铁、煤炭等四种基本产业，其中电力占27%。1952年以降煤炭产业的夕阳化及世界船舶的过剩化，重点改为重化学工业和机械工业。1953年以降，电气瓦斯和运输业便占了首位。此外，近代化投资也不能忽视，例如合成纤维、家庭电机、石油化学、电子工业、冷冻工业等新制品生产部门，新产业便逐渐形成。这样，合理化投资与近代化投资，便被称为日本经济高度成长的“二化投资政策”。

日本经济的高度成长，经过“美金冲击”（1971年）和第一次（1973年）、第二次（1979年）石油危机后，1980年贸易的经常收支，便从一百零七亿美元的赤字，转为黑字基础，1985年贸易超出激增为491亿美金，对外纯资产达到1298亿美元，成为世界最大的资产国。1987年，国民平均所得从17年前的第十七位，跃居为世界第一。外汇存底也在同年名列世界第一。从此，日本不但是世界最大的债权国，也是世界最强的“技术大国”。

## 《樱花与剑——日本商业智慧》

### 日本型经济和日本化现象

“我是三井的人”，“我是三菱的人”，但“我们都是日本人”。

20世纪是革命的时代。世纪初，从奥斯曼土耳其帝国的崩溃开始，继而到了中期，发生了大英联邦的没落。今天，两大超级大国之一的苏联已成了历史的名词，美国也因财政与贸易的孪生赤字，一蹶不起，陷入自救不暇的境地。惟有日本在二次大战后，从战败的废墟中重建，欣欣向荣，一路走向经济大国之道。所谓“日本化现象”逐渐形成一股旋风，引起世人的注目。比较性急的人已肯定地说：“21世纪将是日本文明的时代”，这个日本文明也罢，日本化现象也罢，都是二战后日本经济的成功所带来的成果。

日本，众所周知是典型的资源小国，不但国土狭小，尚且缺乏地下资源。可是，却以战后经济成长的辉煌成绩，一跃而成为世界的最大债权国和经济援助国。其每年的贸易黑字直升不跌，已达到“一千亿美元的时代”。有目共睹的日本商品充塞了全球各地，美国市场的大半几被日本商品所独占，连欧亚各国的情况亦无二致。美国国民看的电视机和用的照相机，几乎都是日本货，美国人每三人拥有一部日本汽车。因此，日本车在美国市场销售的总数，已超过第二位的福特，逼使第一位的通用和福特不得不减产减销，一部分工厂也要关闭，工人失业率更加提高，两家公司1992年的决算首次发生赤字。

美国是如此，东南亚更加厉害；各城市的市民，早上起床，便用日本制的牙刷刷牙，用日本制的化妆品修饰面容。出门上班乘的也是日本的摩托车。白天，竞相推销日本的商品；下班，又到日本式的卡拉OK去消磨一番。回到家里，更赶紧打开电视机，收看日本NHK海外传播的电视节目。这样的日常生活，大家都不以为怪。

这些日本化现象，都是由日本商品带来的，也可以说是由日本型经济的发展所促成的。究竟战后日本经济成功的原因是什么？依照专家们的分析，可归纳成下述几点：一、战后世界经济的好景所带来的恩典。二、自由贸易体制所发挥的功效。三、朝鲜和越南两次战争所赐的“特需恩惠”。四、日本战败后，丧失了海外殖民地而减轻了对外负担。五、国防预算不超出国民总生产的1%，造成低负担的国防费支出。六、占领军强行的“农地改革”和“财阀解体”，收到功效。七、政府政策主导型的国民开发事业的成功。八、优秀的“官僚体制”也帮助了不少力量。九、具有临海工业地带的有利地理条件。十、优质而低廉的劳动力。十一、确立了国内经济和世界市场结合的市场体制。专家们的持论当然无可否认，但我们认为日本型经济的成功和日本化现象的形成，还是从日本人精神风俗和历史发展过程来观察，比较容易被人理解。

## 经济成功的基本要素

日本的强大可以追溯到德川幕府的江户时代。因为日本的封建制度有其独特的型态，照说封建制度都是“一君万民”的中央集权制为多，可是日本所行的却是地方分权制。

德川幕府的统治方式是采取“三勤交代”制度，亦即将200余藩的藩主集中在江户一地，三年准许回藩（领地）一次。除此之外，中央政府从未派遣中央官僚到各藩去主持行政。因此，各藩是各自独立，等于是自由王国，他们的藩臣仅对藩主尽忠。领地的臣民仅知有藩主，不知有将军。“萨摩藩”的藩臣百姓只爱萨摩，“长州藩”的藩臣百姓也只爱长州。这种以藩为爱的“爱藩精神”，具体的旁证，就是“忠臣藏事件”（因藩主被他藩所害，全体藩臣誓死报仇）。

今天，日本各大企业上班族的“爱社精神”（日本公司称为会社），便是江户时代“爱藩精神”的传统。三菱公司的社员自称是三菱的人，三井公司的社员自称是三井的人，他们对自家公司的忠诚心，简直不亚于藩臣对藩主的忠爱。三菱和三井集团是互相竞争的，却在同是日本公司的均质上，对外的步伐是一致的。就像各藩之间，不一定能够合作，但对幕府的命令却是不敢同床异梦。我们把这种社会称为“合理而均质的社会”。

### 竞争中求平衡

日本型经济，便是建立在这种合理的和均质的社会基础上。日本在封建时代，便已有竞争的原理存在，有竞争才会有进步。在竞争的原则上，又讲求“和的原理”，这又是日本精神风土的特征。马克思主义把物质和精神分开，最后使精神变成物质的奴隶。实存主义把主体和环境分开，最后又使环境变成主体的奴隶。近代科学更把科学技术和人分开，才造成了今天的“人的异化”。

可是，日本人重视“和的原理”。什么是“和的原理”？就是将异质的东西，通过一物的两面，在分工的条件下，保持“和”的境界。具体地说：日本一系不变的天皇制，天皇有权威，将军（幕府时代）有权力，今天总理（内阁制）有权力，天皇仍保持权威。在保持权威和权力的均衡下，造成安定的分工，这便是“和的原理”。

日本社会非常重视平等和均质，在外国有“英才教育”，日本则付阙如。在均质意识下，不容许有令人突出的现象，日本历史上难以找到希特勒、斯大林、霍梅尼式的独裁者，原因也就出在这里。

日本“大化革新”的圣德太子时代，是最彻底的“汉化”时期。可是，在他制定宪章的时候，不把儒教道德的“仁、义、礼、智、信”的教条列为圣德宪章的首项条目，却以“和”为第一纲领。从这里可看出，以和为贵的社会风气，才会养成一种宽容性，一方容许竞争对象的存在，一方又互相竞争，共同进步。

目前，“学习日本”的运动甚嚣尘上，最早提出这个口号的是前新加坡总理李光耀。最近在美国的大企业大公司也有这种风气，纷纷派人到日本拼命学习日本的经营方法。他们学习什么？学习日本的“年功序列制”和“终身雇用制”。这两种日本独特的雇用制度，一言以蔽之，就是“和的原理”的产物。

藩臣一辈子跟从藩主，赴汤蹈火，引责切腹。日本的武士道精神，就是对忠诚对象献身。封建时代的效忠对象是一藩之主，今天的效忠对象是一社之主。“藩主”与“社长”，叫法不一样，但其实质并无二致。

依序循进不能以功超越级职，此之谓“年功序进”。进入公司到退休，不会遭到中途解雇，此之谓“终身雇用”。这不是“和的道理”是什么？

### 模仿后能创新

合理的、调和的是日本型经济成功的基本要素，但日本人的模仿性特强，这又怎么说？这便是日本人的“求道精神”。中国人的道是“天下大道”，日本人的道是“雕虫小道”。小道就是小技，日本人对雕虫小技特别重视，在小技上精益求精，美上加美。因为对任何不值为道的工巧技术，都富有“求道精神”，模仿而来的东西，一经日人之手，马上青出于蓝，变成更加完美和精巧的东西，使被模仿的原来东西，瞠乎其后，变成落后和粗糙的东西。

世界上没有一个国家，有像日本这么多“道”：茶道、花道、剑道、柔道、书道、吟道、装道、琴道……等举不胜举的“道”。从一技一艺到百艺百能各具流派、同道相争。试举其中一二“道”来说明：茶道一道，便有“表千众”和“里千家”之别，花道一道，也有“池坊流”和“草月流”之分。互相模仿、各树一帜，互相竞赛、各不相让。使“技”和“美”各臻最高境界，使“质”和“善”各达最高领域。在互相模仿、互相竞赛下，就如八仙过海，各显神通，技术得到改良，品质得到向上。畴昔如彼，迨今如此。

今天日本首屈一指的企业：汽车、家电、电子、相机、乐器和电脑等，同种行业都有两家以上的大公司，互争头角。如汽车有丰田和日产，家电有松下和东芝……等。实际上，不只两家，有多到四五家，七八家，没有一家可以独占市场。这样，诸流诸派的宗派或流派的和平竞争，一代传给一代，各守宗流。这些千流百家，直到今天，有的几十代五六百年，万古常青，仍在改新变花样。这种“求道精神”，使今天日本的商品无处不受欢迎，不但有信用，且有长久性，时时在改进，时时在革新。国际竞争就建立在国内竞争的延长线上，国际市场自然统统被日本人夺去了。日本企业间的竞争，可说是“流派型”的竞争。这个驱动力，无可讳言的是日本人的“求道精神”所促成的。

日本社会不但追求物质的真、善、美，更加崇拜个人的成就，是道道地地的主张“人本主义”的国家。个人的特别才能，被视作重点文化财富，受到政府的奖励。他们称为“人间国宝”，也就是所谓“无形之技”。文部大臣指定某人某技为“重要无形文化财富”的，迄今计有86件，先后有人间国宝179人之多。他们在演剧、音乐、工艺、技工各方面出类拔萃，鹤立鸡群，就是被认为在文化上具有无形价值的人。

这种重视技术的力量和市民的教养的人本主义，是日本最大的社会资源。日本的社会资源，就是因为提倡技术主义、技能主义，不墨守成规，不固步自封，在传统的基础上，引进新技术，而创出更新的东西。在日本历史上，仍未听到有过“全盘西化”、“中体西用”的论争。日本人把模仿认为是一种美德，针对每个时代的生活需要，只要外来的文化是比他们固有的向前、前进、崭新，都值得移植和采用。日本人的“拿来主义”不是囫囵吞枣，是为提高才模仿人家。

### 传统与新生事物并存

日本人的思想和行动的原动力，充分表现在宗教信仰上。日本人是崇拜自然和信仰生灵的民族，有“八百万神”之称的日本“神道”是最开放的宗教。因为有这样的非排他性的宗教信仰，使佛教传入日本后，日本的神道仍然能够被维持下来。今天，民间有大量的“祭”和“开”，都和神社有密切关系。日本人的“神”可以和外来的“神”同舟共济。最典型的例子，就是京都的“祇园祭”，日本的神和中国的诗人白乐天共祭一处，也被奉为神明。在吾人看来是不伦不类，日本人却认真非常。

日本人大多数是信奉佛教，但佛教又分“净土宗”和“真言宗”两大派。这是因为同是遣唐使的两个和尚，最澄和空海，回到日本创立的。可是，净土宗又再分家，有净土真宗、临济宗、曹洞宗、日莲法华宗，成为日本佛教的许多派系。空海一门不分家，他本人被奉为“弘法大师”，香火鼎盛。佛门也多再经改革，产生了形形色色的新兴宗教，其中“创价学会”便是日本最大的新兴宗教。从这里，不难看出日本人是世界上保存传统最完善的民族，也是吸收新生事物最热心的民族。日本型经济的源流，也可从他们的宗教信仰上，找到有力的佐证。

上面已提及合理的、均质的、调和的是日本型经济成功的基本要素，再加上模仿、求道、革新三种基本要素，日本型经济的成功要诀，大致可以摸索清楚。而日本化现象是如何造成的？我们已从日本人的精神风土探索到日本型经济的成功要素，要明白日本化现象，也就非从发展过程来把握，否则无法说明其梗概。

## 日本近代化的发展

百年来,日本最大的变革,无可讳言的是明治维新。明治维新发生在 1868 年,是日本从封建国家改革为近代化国家的转折点。明治维新的改革是成功的,可是却破坏了日本社会的合理性。

如前所述,日本本来的合理社会体制,是建立在一系不变的“天皇制”上;天皇有权威,将军有权力。换句话说,天皇是权威的象征,不干涉实际的政治。可是,“大政奉还”的明治维新却让天皇两者俱兼。在富国强兵的号令下,明治天皇成为实际的权力中心,这是日本两千年的历史当中,首次的天皇得权。因此,在“脱亚入欧论”的鼓动下,1894 年发动了甲午战争,打败清朝的中国,而取得亚洲的领导权。并在 1904 年的日俄战争,阻止了俄国的南下,在中国的东北地方,建立了满洲国。这两次战争的胜利,使日本人志得意满,不可一世,种下了日后疮痍满目的败因。那就是强暴地发动侵略全中国的所谓中日战争。

日本人踌躇满志之余,进而向东南亚进军,意图取代美、英而建立“大东亚共荣圈”。可是,人算不如天算,日本的耀武扬威到了 1945 年 8 月 15 日完全破灭,第二次世界大战的战败,日本不得不接受无条件的投降。在以美国为首的同盟国占领军的 6 年占领期间,日本人觉醒了,让天皇恢复到只有权威的本来面貌,日本的总理大臣开始有权力了。

日本重新建立起合理的和均质的社会体制,日本人的理想经过 60 年代以后的经济高度成长,直到今天,便以经济力取代军事力,逐步实现二次大战前的“大东亚共荣圈”的美梦,进而压倒美国,似有以经济大国的姿态要在世界舞台发号施令的倾向。这个现象的充分表现,就是本文所说的日本化的现象。



## 日本化现象蔓延全球

日本化现象，很自然通过地两个途径急速地扩大起来：一为直接的扩大，日本的经济力就靠资本技术的移转而流入世界的商品市场。一为间接的蔓延，日本的经济力通过周边的“亚洲四小龙”扩散到全世界。

### 资本和技术的直接入侵

先说前者，日本资本开始流入美国市场分为两个时期：70年代后期和80年代后期。70年代后期，以在美设厂生产商品为主。因为从这个时期开始，日美之间渐渐有贸易上的问题发生。美国政府对日本进口的商品，首先是钢铁，继而是电视、电子，终为汽车等类商品的进口加以限制，原因是日本的低价倾销，造成了美日之间的贸易不平衡。

日本的出口量受到限制，唯一可走之路就是依赖资本的转移，直接到美国设立工厂。在美国国内生产的日本产品，也就躲避了进口的限制。早期是电气电子工业，随后日本的汽车制造业几乎全部登陆美洲。在美国各地生产的日本车中，以本田汽车最受美国人的欢迎。直到1991年，本田汽车跃居美国国内汽车生产的第三位。如果和丰田汽车在美的生产量合计起来，日本汽车在美的产量会超过第二位的福特。

这些在美生产的日本车，汽车零件的大半都是从日本进口的，每年零件进口额几达百亿美元以上。车辆的进口，日本汽车限制在230万辆以下，可是仅是进口的日本汽车就叫美国吃不消。美国的贸易逆差越来越大，贸易赤字一直无法解消。而美国贸易赤字的八九成是对日本的入超，情形相当严重。因此，新的美日经济摩擦又发生了。

到了80年代后期，这一时期就是恶名昭彰的泡沫经济时期。客观条件上，由于美元的跌价，日元和美元的兑换由一元美金换260日元跌至120日元左右。在美元贬值的过程中，日本资金大量地涌进美国市场，这些资金都是以购买房地产为主。如纽约的洛克弗洛大厅既落入日人之手，洛杉矶的高级高尔夫球场也被日人买去，甚至连有“美国的灵魂”之称的电影业“环球”等几家大厂更被日人囊括。最近又有任天堂要收买芝加哥职业棒球队的消息传遍遐迩。如非夸大其词地说，仅是洛杉矶一地就有房地产三分之一的房东是日本人，纽约等各大城市的情形也大致一样。澳洲的情形不逊于美国，夏威夷更不要说了。

### 周边国家代打出击

以上日本化现象的直接扩大，至于间接的蔓延，则是和国际市场竞争有关的。自从60年代的经济高度成长以来，日本的工资水平也跟着涨高。大小厂商为了寻找低工资的劳动力，便把工厂的设备投资转移到周围的国家和地区。先是韩国和台湾，继而是香港和新加坡。这几个国家和地区，本来仍处在经济起飞的阶段，属于发展中的国家。因此，急需靠着日本技术的提携和合作，用来提高本国的技术水平，进行技术改革。

他方，适逢美日经济摩擦的发生，日本的周边国家和地区便充当了对美倾销代打出击的角色。日本货通过上述四个地区挂羊头卖狗肉，明明是日本货也可改称为韩国货转运美国，突破美国对日的进口限制，又可减少美日的经济摩擦。这样，水涨船高，亚洲四小龙的新兴经济形态遂告形成。

日本化现象通过直接的和间接的途径扩大到全世界，除了上述的美国和东南亚的情形之外，欧洲的共同市场的日本资金进出，件数和金额更是庞大。日本赶在 1992 年的欧洲共同体统一之前，已将大部分的产业在欧洲设厂生产，以防将来欧洲集体国家对日采取进口限制或提高关税。欧洲的日本公司都是采用独立会计，正和美国的日本公司一样。

## 刺眼的日本化光芒

如果说，19世纪的英国殖民地遍全球，素有“英旗不落日”之称；那么，20世纪的日本商品充塞全世界，亦可称为“日货不落日”。记忆犹新的美国化现象，二次大战后的50年代是它的黄金时代。到了60年代的越战，开始渐走下坡。越战终结后的70年代，美国就已千疮百孔。80年代的美国则成为“带病的巨人”。日本化现象代替了美国化现象，它的兴起正好是美国走下坡后才逐渐取代了美国的地位。可是，日本化现象却令人担忧，原因在什么地方？试举两件事说明如下。

据最近的舆论调查：美国人对日本人的“不信任度”竟达40%。也就是说将近一半的美国人对日本人不抱持好感。这就说明了日本化现象带给美国国民的威胁，除了日本商品的无孔不入之外，日本政治家的大放厥词也引来了美国人的不快感。诸如前总理中曾根的“知识水平太低”的发言，和现总理宫泽的“缺乏劳动伦理观”的说法，大大刺激了美国国民的自尊心。

日本人在各方面迎头赶上美国人之后，便觉得美国工人太懒惰了，所以才被后来居上的日本工人占了上风。美国政治家也不甘示弱，以牙还牙说出：日本吃的两颗原子炸弹，便是咱们懒惰的美国工人制造的。”言下之意，美国工人太懒惰却会制造叫日本人投降的武器。这样一来一往针锋相对的舌战，更加使美日两国的国民感情，几濒于一触即发的爆炸边缘。美国人甚至因人忌器，恨透了日本货，拿日本汽车出气，用斧头砸毁日本车，被称为“敲打日本”。最近，美国各地蜂涌而起的“不买日本货运动”，几有一发不可收拾的现象。

据报载，日本照相机名牌“米勒路达”由于侵占了美国“自动焦点”的专利权，诉讼失败，赔了165亿日元，达成双方的和解。这家照相机公司，今年的分红将停止发放，公司经营陷入前所未有的危机。这件事，看似以法论法，曲在日本。但真正的原因，乃是美国人对日本人的一种报复，警告日本人如果依然嚣张不敛，美国仍有不计其数的专利权案件，告起状来，准教日本人叫苦连天。

由上这两件事看来，日本化现象带给日本人是福是祸，就很难一言为定。总之，日本型经济的成功，自然地促进了日本化现象。可是，日本化现象却受到世界各国的警戒，尤其美国的反应更加激烈。这就是值得日本人三思而行，在言行上要多所谨慎。日本在二次大战中的形象实在是令人望而却步。如果日本化现象被看作一种经济的侵略，即使日本做到日本型经济的成功，日本化现象不一定是代表日本文明的到来，这是浅而易知的道理，毋庸置疑。

## 《樱花与剑——日本商业智慧》

### 日本经营韬略

日本某大公司董事长

说：“我认为顾客就是君主，而我们所经营的公司就是他的臣下。即使顾客说了什么过头的话，我们也应该乐于听从。”

## 顾客至上全心全意的服务精神

### 一切以顾客为中心

日本的大荣公司号称日本两大百货公司之一。正是“一切以顾客为中心”的经营理念使其从初创时只有13个职工、营业面积不过50平方米小的百货公司扩展到经营糖果、饼干等食品和百货的大集团百货公司。

“更好地满足消费者对商品的需要”，这是大荣公司对“一切以顾客为中心”的最精辟的阐述。他们认为，凡是消费者所需要的商品，只要是价廉物美、供货及时，总能够卖得出去，依据“一切以顾客为中心”的决策，他们做的重要的一点就是满足消费者对价格的要求。他们打破了意义上的进货价格加上利润和其他管理费作为零售价格的通常观念，着重了解消费者可以接受的价格。大荣公司还把所经营的商品整理归类，按合理的计划和适宜的方法进行批发、零售。

例如以经营衬衫为例，其他商店一般以统一样式分为大、中、小三种规格，不同规格具有不同价格。而大荣则与生产厂方协调一致，确定一个消费者满意而产销双方又有利可图的采购价格，因而很受消费者欢迎，使大荣公司树立起了良好形象，销售额也随之巨增。

大荣公司“一切以顾客为中心”原则指导下的又一高招，就是和生产者相互配合，采取联合标名策略。所谓联合标名，即大荣公司对质优价廉、享有良好声誉的生产厂家，采用在商品上标有生产厂家与大荣公司的名称。同时，大荣公司从这些厂家进货时，一律采取现金结算方式以支持这些工厂的生产。这样，秤杆两头皆得益。作为秤杆的大荣公司自是最大的受益者。

大荣公司的高明之处，就在于贯彻“一切以顾客为中心”的指导方针，由此促发经营妙招的层出迭现。可以说，没有“顾客至上”的理念，便不会有始终围着顾客打转的正确的决策思维。

大荣公司的例子仅是日本企业界的沧海一粟，但我们也能从中窥知一斑。

### 销售就是服务，就是全心全意为顾客服务

营销是企业经营的重要一环，而服务又是这一环节的关键。松下幸之助认为，要想搞好销售，首先是不言销售。这似乎于理不通，但这恰恰是“在商不言商”的真谛所在。

松下认为，销售的基点应建立在顾客满意的基础之上。要使顾客满意，必须价廉物美，再加上优质服务。

松下曾言：“不论是多好的顾客，若缺乏完整的服务，就无法使顾客满意，并且也会因而失掉商品的信用”。松下对于服务的独特见解，可从以下介绍有个大致了解。

第一，生意要在服务所及范围内做。譬如有五件事，如只能做好三件事，就只做三件事。即所谓“宁少勿滥”的意思。松下认为，不管在什么场合做买卖，都应是服务所及。倘若对于销售产品不能提供完全服务，就应考虑缩小商品销售范围。

第二，服务必须是多方面的，松下从为顾客服务理念引伸到社会服务理念，甚至提出员工更应该首先从为自己所在的公司和商店服务作起。这便是

松下著名的“先服务自己人”理论。松下认为如果员工不懂得这个方面的服务，就可能连优质、充分的货品都难以生产，还谈如何为顾客服务。

归根到底，这种理念的提出和实施，也是以“全心全意为顾客服务”为本源的。由此也可见日本的“顾客至上”战略是何等宏远而又细致深刻。

第三，多样的服务方式。松下对员工的具体而细微的训导是：有时以笑容当作服务，有时以礼貌当作服务，甚至有时可通过更确实的工作为别人服务。松下的这些细小的服务训诫对现代企业经营者不无启迪意义。松下不仅要求员工向在公司碰到的每个人致意，而且要向走在路上的人们致意。这样做是因为，这些人或者已经是公司的顾客，或者都是公司潜在的顾客。

松下打营销战，首先是打服务战。松下的惊人成就，也正是“顾客至上”理念成功的有力佐证。聆听“经营之神”的经营秘诀，也确是那般的真实。

### 乞丐也尊贵

凡是顾客，则在商家面前一律平等。这种平等观念，是“顾客至上”理念的又一重要体现。嫌贫敬富，不仅于现代社会的人情世故不再适宜，更是为商业的基本原则所不能允许。因为对身分高贵的有钱人固然不能怠慢，但那些把多年积蓄舍之一抛的顾客，更值得商家欢迎。

当然，因为有钱人多买东西而更受商家欢迎（尤其是高档商店）的现象是客观存在的。这种感想也属正常。但若形诸言动，就不那么合适了。松下幸之助认为，那些虽然穷困却肯于下决心光顾的顾客，才是最可贵的；他们的光临，才是最能体现商家的吸引力和存在意义的。

日本有一家远近驰名的糕点铺，所制糕点很有知名度，一天，有一乞丐专程来买了一个豆馅包子。这种事对这家著名店铺来讲实属罕事，以致于店伙有些不安，把事情告诉了老板。老板听后，立即亲自把东西交给了乞丐，然后恭敬地鞠躬说：“感谢您的惠顾！”

店伙们对老板的举措莫名其妙。老板笑着说：“平常的顾客多是有钱有身份的，他们光临无所稀罕。乞丐想吃一口久已向往的糕点而倾囊，这实在是千载难逢的机会，我怎能错过呢？这正应是生意人应有的态度。”

顾客人人平等，不仅于伦理合，于法律合，于商业犹合。日本“顾客至上”理念的精辟深邃，在这一点上，体现得极为生动活现。而商家要真正做到这一点，如没有这种理念的深入扎根，没有平常时时处处为顾客着想的实际行动，则是无法企及的。

### 商家应该当顾客的管家

日本著名商人安田次郎创业时开了一个杂货铺，由安田夫人看管。有一次，安田夫人进了一批货物，其中夹了些次品。这天，有位顾客来购物，安田夫人竭力推荐那次品。碰巧这时安田次郎来了，识货的安田次郎当即给那位顾客换了优质品，并向那位顾客道歉。之后又把那些次品给撤了。安田夫人对丈夫此举不能理解，因而跟安田次郎吵起来。安田次郎耐心地说，咱们做生意时，更应该站在顾客的立场，使卖家变为买家，替顾客当管家。这种真诚的服务，没有不让顾客满意的。这种行为看似愚蠢，实则大智若愚。比只顾一时蝇头小利的行为，不知要高明多少倍。安田的店铺也由此而生意蒸蒸日上，蓬勃发展。

安田次郎的行为实际上是商界所谓的“主客易位”做法。这也是“顾客

至上”理念的一个较为重要的方面。

生意人总要赚钱，否则也就没有必要做买卖了。但赚钱要建立在合理的信念之上，尤其要从大处着眼。松下曾说：“经办采购的人，往往会为了公司的利益，贪图便宜而一味地要求减价。这虽是人之情，但我却不以为然。因为只有双方满意、共同受益的买卖，才是合理的，才能持续。因而，应该以顾客采买物品的态度，一方面坚持公道的买卖原则，一方面为顾客着想，注重货物的品质。”

松下的真言所体现的那种主客易位的顾客至上思想对纠正现代商界的一些“时俗”不无作用。

### 自掏腰包为顾客

日本古代著名人物丰臣秀吉未发达前，做过管草鞋的侍仆，也当过喂马人。但在这些平凡“低贱”的工作中，丰臣秀吉却显出了他的伟大人格。秀吉管草鞋，在寒冬早晨，他总是把主人的草鞋纳入怀中温暖它。在当马夫时，他常自掏腰包买胡萝卜喂马。当时的秀吉，工钱很少，却用自己少得可怜的工钱买东西喂马，气得老婆离他而去，但他却不改初衷，一如既往。

丰臣秀吉这种精神为日本商人所推崇。他们认为一个经销人员，应该有自掏腰包为顾客的精神。殷勤、周到又出于至诚的服务，必然会换来顾客的频频惠顾，生意也自当兴隆。

掏腰包的服务，在现代商界也是存在的。例如，松下公司的一位顾客买的电视机出了故障，厂家保修。如果就这样把电视机搬走修理，对顾客相当不便。出于对顾客的考虑，松下公司就送了一部电视机让顾客代用，使他们不因保修而耽误了收看节目。然后，尽快地将电视机修好送回，而且不取分文。

松下公司这种出色的售后服务所体现的“自掏腰包为顾客”的精神为公司赢得了良好信誉和客户的信赖。

松下幸之助认为，雇员进入公司，即为公司大家庭的一员。

公司应给予家一般的温暖，但同时员工也要对公司有对家一样的照顾。为维护公司形象和声誉，在必要时，就要有自己掏腰包的精神。

### 引导消费——让顾客成为圣明的君主

日本一个大公司的董事长说：“我认为顾客就是君主，而我们所经营的公司就是他的臣下。即便顾客说了什么过头的话，我们也应该乐于听从。”

其实此话不全面。虽说要视顾客为上帝，对挑剔的顾客要心存感激，尽量满足他们的要求；但同时商家有义务让顾客成为英明的君主，而非一塌糊涂的昏君。基于经营的社会责任感，有时候商家要培育顾客。

顾客的要求，当然大多有其合理处，但现代经营者同时应该看到顾客消费观念的滞后性、消费心理的消极面。经营者不能因为顾客要求的惯性，而不去设计、推广新的产品。此时，就应该设法让顾客认识新产品，使他成为“圣明的君主”。一味的姑息迁就，对己对人都是不利的。从现代消费学说来看，这是指经营者除了服务消费的职责外，还有引导消费的义务。

以上所述，只是“顾客至上”理念的一些内容表现，而并非全部。在现代激烈的商战中，谁能打好服务战，谁就更容易成功。而要想打好服务战，就要求一切经营者都必须牢固树立起“顾客至上”的观念。为顾客服务，决

不是一时兴起、心血来潮，而是一项持之以恒的工作。公司领导人必须经常地、不断地向员工宣传、灌输“顾客至上”理念，并制定切实有效的奖惩措施。



## 独上高楼 日本花王爆“冷门”

商场如战场，同行是冤家，分蛋糕者彼此总是虎视眈眈，心怀警戒和敌意。如果一个企业无法绕过同行之间的争夺和牵制而独上高楼，是无法在商战中取胜的。独上高楼，方能居高临下，出其不意，攻其不备，从而立于不败之地。

日本花王公司的成功之处，很大程度上在于它能独辟蹊径而上得高楼。当然，这与花王员工的创新精神是分不开的。这可以从花王生产浓缩清洁剂和沐浴精中看出。

在世界市场上，清洁剂排不上号，它制造困难，利润微薄。但花王公司却对此产品苦苦研究了10年，1987年上市后，就占领了日本同类产品市场的10%，一年半后销售额达1050亿日元。而这些产品推出时，清洁剂市场已近饱和。花王此举，实在是为独上高楼，而“为伊消得人憔悴”也不悔。结果是独享清风楼台。

再如日本的沐浴精市场，早已是兵家必争之地。即使以花王的人力、物力以及行销渠道、信誉、品牌知名度等有利因素，企业在拥挤不堪的市场中取得一席之地，也不是轻而易举的事。花王要使用什么策略介入市场，也就成为企业界瞩目的焦点。

花王公司在不断地实验研究之后，针对日本人爱洗温泉的特点，推陈出新。出人意料地抛出了沐浴剂片而非打着花王品牌的沐浴精。这种沐浴剂片内含温泉中特有的矿物成分，只要丢两片到浴缸中，就能享受到和温泉一样的效果。

花王的温泉沐浴剂片上市不到一年，就传出捷报，不但把市面上原有的沐浴精打得喘不过气，而且稳若泰山，未逢敌手。

花王公司之所以能这样屡出奇兵，应该归功于公司的项目开发机制和员工们的创新精神。

花王公司研究开发新产品，不是由董事长决定，也不由研究人员决定，而是由消费者决定。公司设有生活咨询中心，几乎每3分钟就接到顾客的一次电话，他们耐心回答顾客，并对顾客的建议认真分析、统计，用电脑转至总部情报部门，作为研究开发产品的最重要的情报。

花王公司内部推行“佛道合流”的经营观念，提倡“无社长、社员之分”，反对资讯独占。他们采用共同办公的办法，以利于互通情况、上下交流。新产品打响后，花王公司就以最快速的行销系统供应出售。

花王公司为了能独上高楼，异军突起爆冷门，开发项目时并非只是盯住应用科学，而更为注重对基础科学的研究。

在浓缩清洁剂“一匙灵”研究开发期间，花王公司早就对服装的纤维特性作了大量研究，了解了同类顾客欢迎的洗涤剂用品的优长之外，并且兼容了各种洗涤剂的优点，从而开发出了既能直接去污，又耗量少的洗涤剂。为了突出用量少、去污力强，他们还在“一匙灵”上附上计量器。这种小创意也是独上高楼的一种形式表现。

奇兵突出的关键是研究开发出潜在需求量极大的产品。为达此目的，花王公司成立了15个研究所，共1900人，占全部员工的1/4。研究范围从基础科学到应用科学，从情报科学到市场营销，可谓一应俱全。

在花王公司，产品研究开发不光是研究人员的事情，也是全体员工共同

关心的焦点。公司每月召开一次由研究人员主持的会议，以探讨产品开发的趋向、战略、策略，从而促进研究开发与企业整体策略的沟通。

日本优秀大企业的独上高楼经营模式，一般需要凭借强大的经济实力和雄厚的技术力量。但从某种程度上讲，独上高楼意味着寻找“冷门”。而寻找“冷门”有一定的诀窍。在现实生活中，只要愿意寻找，也是较易发现冷门的。

寻找“冷门”，一要留意无人问津处。无人问津处因为无厂家竞争，又有相当的潜在市场，故而最易爆出冷门。日本花王公司的纸尿裤正是利用了这一点。

二要挖掘人们的求异心理。日本一家化妆品公司，从蛋壳中提取卵膜制成高级美容霜，就是因为满足了人们的求异心理，因而销路大开，成本低廉却利润丰厚。

三要懂得“热”中有“冷”。国际市场上任何一股“热潮”兴起的背后势必隐藏着一系列“冷门”，若能予以准确把握，在“热潮”中挖掘潜在信息，极有可能获得“尖刀扎处、入木三分”的功效。

四要注意市场信息。这是最基本，也是最关键的一条。唯有此，才能广开思路，促发灵感。

总之，只要细心观察市场需求，冷门还是较易出现的。这种冷门战术作为独上高楼模式的一个层面，在当今竞争日益激烈的国际营销中，地位日趋重要。

## 迂回见长印井见深实现宿愿

无论哪个经营者，都愿意直接干脆地实现自己的经济目标。这是毋庸置疑的。但是，商业竞争往往使经营者无法直线式地达到目的。这或许是由于你缺乏必要的人、财、物力和经验知识，也或许是由于同业竞争的相互对峙消耗……总之，你只得谋求别的途径，来实现你的目标。

“迂回术”便由此诞生了。

迂回，即不循两点直线，可以通过三角形、四方形等多边形方式，或者是回折线方式，最终把利益收回到的自己身边。日本经营者的迂回战术，运用得十分酣畅淋漓。下面小举两例，以求得某种启迪。

印井见深迂回制胜。

日本著名商人印井见深起家时是一家玻璃制品公司的工程师，但他希望经营石油生意。一次他从一位朋友处获悉巴西即将在市场上购买 2000 万美元的丁烷气体。他立即飞赴巴西，但他对石油生意既无经验，亦无老关系。可他发现了另一件事，即巴西牛肉过剩。他飞往西班牙，那里一家主要造船厂因无人订货而濒临倒闭。他告诉他们：“如果你们向我买 2000 万美元牛肉，我就在你们造船厂定购一艘造价 2000 万美元的超级油轮。”西班牙人非常高兴地接受了他的建议。这样，印井见深把巴西的牛肉转卖给西班牙。印井见深离开西班牙后直奔纽约的一家石油公司，对他们说：“如果你们租用我正在西班牙建造的 2000 万美元的超级油轮，我将向你们购买 2000 万美元的丁烷气体。”石油公司欣然接受了他的条件。这样，印井见深利用四边形的迂回战术，实现了进入石油海运业行列的宿愿，并开始了其经营生涯。

印井见深的以迂为直的经营策略体现在通过一个或数个中介共同获益的曲折的过程而最终做成生意。有时生意不能在两方之间直接做成，要通过多方的接触，把各个有兴趣的方面彼此联结起来，就能做成一笔大生意。

经营上的迂直之计还表现在有时可以先予人利，尔后自己亦得利，以及兼顾同行之间的利益，让人得利，己也优惠的做法。正如中国古语云：欲取之，必先予之。这种做法可戏称为回折路线：先把利益抛出去，拐个 180 度的大转弯，更多的利益便跑回来了。

日本东京的岛村大楼业主，岛村产业公司及丸芳物产公司董事长岛村艺雄，原是一个薪金微薄的包装材料厂店员。当初他打定主意，要做纸袋麻绳生意，千方百计从银行搞到了一笔贷款。岛村深知自己要在激烈竞争的绳索生意中站住脚很不容易，为了开辟生意市场，他采取一年的完全免费为用户服务的“原价销售”。

他去麻产地冈山的麻绳索商场，以每条 45 厘米长的麻绳 5 毛钱的价格进货，然后再以原价出售给东京一带的纸袋工厂。这样让利于纸袋工厂的生意一年后，岛村的绳索确实便宜的消息传开了，于是大量订货单位自动找上门来了。这样，岛村获利之时也就来临了。

因为有了大批客户和大量的订货单，岛村艺雄腰板硬了起来。他合情合理地拿着订货收据单与订货客户诉说：“到现在为止，我是 1 毛钱也没有赚你们的。但是，这样让我继续为你们服务的话，我便只有破产的一条路可走了。”

客户为他的诚实经商做法所感动，愿意把交货价格提到 5 毛 5 分钱。于是他他又去冈山找麻绳厂商洽谈：“你卖给我一条 5 毛钱，我是一直照原价卖

给别人的。”

冈山的麻绳厂商看到他开给客户的收据存根，这是他们第一次遇到这种不赚钱生意，于是一口答应降至 4 毛 5 分。这样，由于他的订货量很大，以当时他一天 1000 万条的交易量计算，他一天获利 100 万日元。

岛村生意的兴旺发达，得益于当初他首先给客户让利，而后他自己也得到了极大的回报。

中国古语云：“欲取之，必先予之。”这种先予人以利，尔后自己亦得利，以及兼顾同行之间的利益，让人得利自己也得惠的方法便是经商上的迂直之计的上乘表现。

## 虚虚实实古松果酒香飘神户

中国的文化博大精深，日本人对中国文化情有独钟，并且善于加以利用。

日本商人的许多商业智慧，都可从中国的军事兵典《孙子兵法》中找到渊源的迹痕。日本商人的虚实之策运用得也实为成功。

《孙子兵法·虚实篇》说：“夫兵形像水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚；水因地而制流，兵因敌而制胜。”这就是说，用兵规律象水的流动。水流动的规律是避开高处而流向低处，用兵的规律是避开敌人坚实之处而攻击其虚弱的地方，水因地形的高低而制约着它的奔流方向，用兵要根据敌情的变化而决定取胜的方针。商场如战场，企业经营要像用兵那样避实击虚，了解市场的缝隙和边缘，分析产品的品种、档次、价格和销势，乘市场之虚而入。

下面可从日本商人的一些商战实例来予以分析和启迪。

武官久毅的九州食品公司是一家综合食品加工企业。生产销售各类食品、饼干和婴幼儿食品，其中糖果是其主要产品。由于人们消费结构的变化，糖果需求量逐步下降，加之外地食品工业发展，糖果运销东京，使糖果市场日趋饱和。由此致使该公司糖果销售利润下降。面对这种情况，九州食品公司的决策者们为避免市场饱和之实，除在产品、促销、销售渠道等方面采取措施外，还在价格方面独辟蹊径。采取优质中价策略，在市场饱和情况下，拓展了市场，取得好的效果。

市场往往是实中有虚，虚中有实，实实虚虚，真假难辨，十年河东，十年河西。一个精明的企业家，应善于明察虚实，避市场饱和之实，探市场潜在之虚，乘虚而入，策划取胜于同行对手的新谋略。否则，就会形成蜂涌而上，各不相让，野马狂驰，无法收缰之势，使企业经营陷入困境。这就是避实击虚之避市场饱和之实。

避实击虚，还应避竞争对手长处之实。面对强手如林的竞争，特别在敌强我弱敌众我寡的形势下，企业绝对不能以卵击石，麦芒相对。而应智取，避开竞争对手的长处，瞄准市场行情，另辟蹊径，在山穷水尽的逆境中，实现自己的特色，争取柳暗花明的新局面。

神户古松酒酿制公司的古松果酒，是享誉百余年的名酒。该酒色泽红润晶莹，质地醇香爽甜，是不可多得的白酒。然而，东京的白酒市场品种繁多，传统、新创名酒，加上欧美名酒，竞争异常激烈。在此情况下，古松果酒在东京市场竟无人问津。古松决策人员为避开竞争对手的长处，打开产品在东京的销路，派人到东京进行调查，发现购买瓶酒的多是年青人，买瓶酒的目的大多作为“礼品”、或用以“装饰”，其购买能力又以中、低档酒为主。经过调查分析，古松公司在销售目标上，抓住青年消费群的购置心理，从礼酒和装饰酒上下功夫。在装饰上，采用盆装，配以尼龙丝网套，以美观取胜。以便利占先，并附上说明书，增加消费者的信任感。由于该公司有效地避开了竞争对手的长处，标新立异，突出特色。结果一次投放 5000 瓶古松酒，仅几小时就销售一空。

当企业面临众多竞争者时，不要热衷于追风赶浪，应瞄准市场空缺，出奇制胜。正如“善出奇者，无穷于天下，不竭如江河”。善于抓住市场虚空，就能在市场竞争中获胜。

当然，要抓住市场空缺，并非轻而易举。只有倾心于处女地，热衷于创

造奇迹的企业家，才能抓住市场空缺的机遇。

因此，作为一个胸藏经营韬略的企业家，应该处处有心，善于观察市场风云变幻，针对市场行情或消费动向，及时、灵敏地捕捉当代新技术、新需求，一旦发现市场空缺，即应抢手占先，首先入市。

盛田昭夫的“索尼神话”便是从一系列的首创以占据市场空缺而诞生的。

松下幸之助曾言：聪明的商人会想，一根绣花针除了缝衣，还能干什么，或者是人们还要用它来做什么。

除此之外，避实就虚还需击竞争对手短处之虚。

俗话说：进而不可御者，冲其虚也。在与同行竞争对手龙争虎斗时，若我有余力而对手不足，我实彼虚，即可以我之实击彼之虚。企业虽有强弱之分、大小之别，但任何企业总会有其优势和劣势。因此，要在竞争中击中对手短处之虚，就要扬长避短，以己之长，克人之短，既发挥自己的优势，又利用竞争对手的劣势，痛击其虚处。只有这样，才能达到以弱胜强，以小胜大的目的。

虚实之间还要善用疑兵，误敌制胜。

这一谋略被众多日本商人运用于经营实践之中。它与直接的、赤裸裸的商业欺骗不同，是通过一系列的公开活动或故意暴露秘密有意识的误导对方的思维，从而掌握竞争主动权。在这个过程中，对方是否被误导，是由对方的判断决定的。

日本的卡西欧公司，曾一度是精工手表的竞争对手。精工公司以仿造瑞士手表起家，在很短时间内取得了卓著成绩。卡西欧公司明白，如果尾随精工公司之后，将难有出头之日，唯有独辟蹊径，才能给企业带来生机。于是，它表面上装作若无其事，并传出消息，说准备转产，以迷惑对手，暗中却把眼光盯在以石英晶体为振荡器的显示技术领域。经过反复试验终于开发了精确度很高、造价更低的石英电子表。尔后，又以石英振荡器为中心开发出了一系列电子新产品，除了电子手表外，还有收录机、电子钟、文字处理机、计时器和电视机等。近几年来，以液晶袖珍电视机为首的新产品系列，使卡西欧公司在逆境中迅速发展，销售增长率在同行业中卓然而立。

“善用疑兵，误敌制胜”谋略的关键，是通过一些公开的或秘密的行动，使对手的思维判断误入歧途，导致其决策失误。

这就要求企业具有逆向思维能力和突破传统观念的勇气，通过声东击西、避实就虚来调动对手，使之落入自己的“圈套”，进而取得竞争的主动权。在诱敌过程中，其行动必须保密，走露一点点消息都将导致整个谋略的失败。不过，由于现代社会信息手段十分发达，商业间谍又无处不在，一般来说，竞争对手之间能够保守的秘密已是极少。“善用疑兵，误敌制胜”谋略的难度越来越大。因此，这一谋略只有在保密程度相当高的项目方面实施，并且要“假戏真做”才能取得成功。

## 小中见大 YKK 妙招出奇迹

在日本，YKK 这三个缩写字母几乎无处不在。它是日本吉田工业公司的简称。它的主要产品就是拉链。吉田公司董事长吉田忠雄被称为“拉链大王”。

日本的尼西奇股份公司是日本福冈市一家只有 700 多人的中小企业。目前，日本婴儿所使用的尿垫中，每 3 条中有 2 条是他们生产的。不仅如此，尼西奇公司生产的尿垫还远销西欧、非洲、大洋洲、美洲的 70 多个国家和地区。近些年，年销售额高达 70 亿日元，从而成为世界最大的尿布专业生产厂商。尼西奇因而被誉为“尿布大王”。

它们经营的拉链、尿布等，都是看起来不起眼的小商品，价格低、利润薄、市场小，一般人肯定会以为没什么赚头，不屑于经营。然而，就是这些不起眼的小商品，在独具慧眼的生意人手中，也会变成点石成金的“聚宝盆”。

吉田和尼西奇成功，就在于他们独特的生意经。

首先，他们善于发现市场，引导市场。

与众不同的是，吉田公司极少在报刊、电视上做广告，他们遵循“让产品自己说话”的原则，以此进行别出心裁的宣传。

在吉田工业公司可以看到，从总经理吉田忠雄到经理、分公司经理、部长，乃至普通职员，每人都穿一种特殊的工作服，这种工作服没有一粒纽扣，前胸、袖子都装着 YKK 拉链。他们从容而自豪地展示着自己的产品，这等于是在开一个流动展览会，有形无形地向顾客宣传着自己的产品，而由此收到的效果，远比报纸、电视上的广告来得强烈。

另外，吉田工业公司还制造了一个供人们免费参观的展览馆，用图片、录像和实物向参观者介绍 YKK 的历史沿革、生产概况、公司规模、产品种类、性能、用途和质量。最引人注目的是陈列在这里的各种规格齐全、形状各异的色彩缤纷的拉链。人们置身于此，仿佛进入了“拉链世界”，不少参观者赞叹道：“在这里，你简直想不出还有什么东西不需要拉链的。”

尼西奇的小商品做成大生意，首先有赖于科学的经营决策。

40 年代末，尼西奇公司是一个生产雨衣、防雨斗篷、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品的综合性企业，只有 30 多人，订货不足，经营不稳，随时都有破产的危险。之后，他们从日本政府发表的人口普查资料中得到启发，认识到尿布虽是小产品，但却有大市场。日本每年大约出生 250 万个婴儿，如果每个婴儿用 2 条，全国一年就需 500 万条。这样的小商品，大企业根本不屑一顾，而小企业的人力、财力、物力和技术尽管有限，如果能独辟蹊径，必定有所作为。正是基于这样的考虑，尼西奇公司作出了专门生产尿垫的经营决策，经过几十年的努力。终于使尼西奇尿垫在日本与丰田汽车、东芝彩电、夏普音响一样有名。

其次，它们努力在创新中发展。

尼西奇的小商品能做成大生意，还在于其不断努力创新，对产品作精益求精的改进，使市场的可能性转化为现实。

为了改进产品，他们十分注重吸取众家之长。1979 年，尼西奇的一位前总经理随团访华，每到一处，他不是关心名胜古迹，也不忙于选购古董艺术品，而是四出寻找尿垫。短短的旅行期间，他竟奇迹般地收集了中国的十几种尿垫。上海生产一种利用边角料拼接的尿垫，他们发现后立即仿效，在设计时利用边角料，既增加了美感，又节省了材料，降低了售价，因而畅销。

为了不断推陈出新，提高产品质量，尼西奇公司组成了一个有 20 多名专职人员的开发中心，利用超声波缝纫机、干燥机、耐水压测定机等各种仪器，对各种尿布进行数据测试，从中选择最佳材料和设计，提高产品质量。以往的尿垫，都是用普通缝纫机缝制的，考虑到婴儿皮肤娇嫩，尼西奇公司便一律用超声波缝纫机加工，接合处平平整整，深得年轻妈妈的欢心。

吉田公司也非常重视技术创新。吉田忠雄经常告诫部下：“在生产时就考虑能不能卖出去。要根据市场要求安排生产。要让人们知道吉田总是在生产新产品。”吉田工业公司不仅在用于服饰及行李方面的拉链上不断推陈出新，还积极鼓励消费者把拉链使用在渔网、米袋等各种用具上。他们最近研制的一种新式拉链甚至可以在腐蚀性液体中使用。生产别人没有生产过的东西，使吉田工业公司在激烈的市场竞争中，始终处于主动地位。

同样，两公司在销售上也独辟蹊径。

开始，尼西奇公司也曾遇到打不开销路的困境。经过调查后发现，原来服装批发商以经营四季时令服装为主，而不把尿布放在眼里。

为了有效推销产品，他们决心花大力气建立自己的销售网络。经过努力，他们在兵庫、横滨等大城市建立了分公司和流通中心，在一般中小城市则建立营业所。总公司通过这些分支机构，同日本全国的 300 多家大百货公司，100 多个零售团体、100 多个批发公司等直接挂上了钩。通过这样庞大的销售网，尼西奇的尿垫几乎深入到每一个家庭。

为了促进销售，尼西奇公司还在销售中心和营业所聘请一些 30 来岁带着婴儿的妇女担任销售宣传指导员。她们凭经验向顾客讲解尼西奇尿垫的优点和使用方法，为用户提供可靠的技术咨询。同时，他们还向公司定期反馈市场信息，以利于公司计划的调整或修改执行。这些都大大提高了尼西奇的尿垫销量。

“拉链大王”吉田忠雄还提出了极富创见的“利润三分”原则。所谓“利润三分”，是指通过提高生产率、降低生产成本得来的利润，由消费者、加工协作的厂家和吉田工业公司三方共享。1/3 用于降低售价，使购买者得益；1/3 分配到和 YKK 加工协作关系的厂家；剩下的 1/3 留作本公司的利润和积累。

吉田公司鼓励职工购买本公司股票、持股者每年获得 18% 的股息。此外，公司还规定，公司职员要把工资、津贴 10% 和奖金的 50% 存放于公司。公司则支付给职工高于日本银行定期存款利率的利息。这种“让利”极大地激发了员工的积极性，从而使公司获得更大收益。

在开拓国际市场时，吉田同样贯彻“利润三分”原则，实行“把利益还给当地人，让当地参与经营”的策略，从而在竞争中能始终立于不败之地。

我们从吉田工业公司和尼西奇公司的经验可知，即便是再不起眼的小商品，只要是经营有方，也总能创造出巨大效益，创建出大公司大企业的。



## 立足开发卡西欧力战夏普

工厂的存在价值，不在于生产仿造的商品，而是在于生产有自己独到之处的商品。

卡西欧的创始人榎尾忠雄提出开发就是经营，认为一个工业企业经营的成效，关键在于能否不断研制出受市场欢迎的产品。

卡西欧成立伊始，就拿出自己的拳头产品——中继式国产小型计算机。但是，天有不测风云。1964年，卡西欧公司遭遇到成立以来第一次危机。这一年，夏普公司将其首创的电子式计算机，大量投放市场，其性能和可靠程度，远远优于卡西欧的继电器式计算机。一时间，全国各地的销售店、代理店纷纷告急：产品滞销，就连负责卡西欧销售总代理的内田，也提出解除合同。

在这危急时刻，卡西欧公司不是在促销上下功夫，而是全力投入开发。终于，在第二年首先研究出001型晶体管计算机，把日本的计算机行业推进到半导体时代。接着在1966年，又将更新型的卡西欧001型计算机投放市场，它在技术上的性能优越程度及价格的低廉，使日本其他公司根本无法与之竞争，这样，日本的电子计算机市场，卡西欧占了绝对的优势，到1972年，卡西欧又研制成功超小型的电子计算机，巩固了在电子计算机技术领域的领先地位。

近20年来，卡西欧公司坚持在一定时期抛出一些主力商品，过若干年，人为地促使它陈旧，同时又抛出一些新商品取而代之。

卡西欧公司明确提出这样的目标：下一个新王牌产品的功能要比现在的提高20%，价格则要便宜20%。卡西欧公司致力于开拓以学生、小职员、家庭主妇为“需要层”的人手一只小型廉价品，价格低于115万日元。投放市场后大受欢迎。1976年的月产量高达120万台，创造了空前的高产记录。

卡西欧公司在开发新产品时，还十分注意产品的多功能和复合化，使用户更方便。源源不断地问世的新产品，使卡西欧公司不断获得前进的动力和发展的活力，公司的发展目标也由“计算器的综合制造”发展到“情报机器的综合制造”，再发展到“电子机器的综合制造”。

为在组织上保证新产品的开发，卡西欧公司还建立了“卡西欧振兴科学财团”，由榎尾忠雄一家父子五人筹集1.35亿日元，作为科学振兴基金。

日本企业不仅重视新产品的开发，也擅长以新产品拓展海外市场。以至日本国已经成为新技术和新产品的象征。日本的产品，无论走到哪里，都以其可靠的质量、全新的技术、奇特的造型赢得顾客，占领国际市场。

技术开发，往往需要注入很大的研制开发费用，加上开发周期一般比较长。所以，技术开发的风险往往较大。而引进技术，利用双方之间的技术差距，不仅省却许多研制费用，避免许多次失败风险，还能利用差距空间的张力，获得迅速的发展。

当然，光引进而不予消化，如同藏书而不翻阅，引进的只是一堆钢铁似的原料。消化技术方能利用技术，这一点是极为重要的。

消化也是为了创新。引进技术不仅是要在本国本地区开辟市场，还要与技术输出国或技术输出地区进行竞争，争夺市场。这就需要创新。即所谓“青出于蓝，而胜于蓝”。

这一条“引进—消化—创新”的经营范式被日本商界引之为“经典范式”。

日本的腾飞，与这项经营范式是密不可分的。

## 消化创新新日铁赶超欧美

我们仅以新日铁一例，便足见一斑。

日本的钢铁工业是日本腾飞的支柱产业。日本钢铁工业的天下，当首属新日本制铁公司。该公司正是由于走了一条“引进—消化—创新”之路，使日本的钢铁工业日新月异，经济效益很快就赶上了欧美钢铁强国。

最初，日本的炼钢技术和设备都比欧美差了一截，钢铁产品缺乏在国际市场上的竞争能力，新日铁大胆引进各国的炼钢先进技术。譬如引进奥地利的纯氧转炉技术。1957年引进专利时，日本钢产量为1000万吨左右，1970年专利期满时，转炉钢产量超过5000万吨。该专利引进费用为120万美元，而使用这项专利获利达六七十亿美元。他们不以此为足，还陆续从前西德引进炼钢脱氧技术，从美国引进带钢轧制技术，从瑞士引进连续铸钢技术，从法国引进高炉吹重油技术等等。他们博采众家之长，千方百计引进先进技术，为己所用。

“新日铁”在引进各国炼钢先进技术的同时，积极加以消化吸收，并力图创新。1974年，成功开发出“新日铁”式成形炭配合焦炭技术。这项技术的推广，使原来不能用作炼铁的非粘性普通煤成为宝物，可用量达20%，每吨粗钢的能耗量低于欧美国家。

日本人的商业智慧，是一种非常成熟的理性思维。日本商开拓进取精神、博采众长方式、勤俭持业作风和严于律己精神，都是日本商业精华的粹。这些优点体现在日本商人的经营艺术上，可谓是表现得淋漓尽致。所以，“经营之神”、“经营神童”等诸如此类的最高声誉，也就莫出日本人之右了。

## 经营有道管理秘诀启后人

日本“经营之神”松下幸之助集 70 余年的经营经验，总结出 30 条经营秘诀。作为企业经营者当可以之作为座右铭。现将其心得摘录于下。

1. 生意是为社会大众贡献的服务，因此，利润是它应得的合理报酬。

——生意是为社会服务而存在的，而服务的报酬则是获得利润。如果得不到利润，则说明对社会服务得不够。一般来说，只要服务是完善的，就没有得不到利润的。

2. 不可一直盯着顾客，不可纠缠罗嗦。

——要让顾客轻松自在地购物逛店，而不要热情过头，给顾客造成压力，使之敬而远之。

3. 地点的好坏比商店的大小更重要，商品的优劣又比地点的好坏更重要。

——商店再大，若市口不好，也可能门可罗雀；商品质量上乘，服务优秀，即便市口不算太好，也可以门庭若市。

4. 商品排列得井然有序，不见得生意就好；反倒是杂乱的小店有顾客上门。

——这是一种心理效应。杂乱的小店常令人感觉其商品丰富，且便于任意挑选。当然，丰富的商品种类，还是要配合当地风俗习惯和顾客阶层，而走向专业化。

5. 把交易对象看作自己的亲人。是否能获得顾客的信赖和支持，是商店兴衰的关键。——善于把顾客当作自家人，处处替顾客着想，才能使顾客产生好感，进而支持你。经营者一定要诚恳地了解顾客，掌握实际情况。

6. 销售前的奉承，不如售后服务好。这是制造永久顾客的不二法门。

——固定的顾客，来自于优良的售后服务。

7. 要正确对待顾客的责备，不管是责备什么，当面应欣然接受。有错的则应事后立即纠正。

——注意倾听顾客意见，将会给你带来丰富的利润回报。

8. 该忧虑的是信用不足，而非资金短缺。

——松下这里所指的是信用比一切都重要，并不意味资金不重要。

9. 稳定、简化的采购，是生意兴隆的基础。

——经营者必须要用利润计划来指导销售计划，用销售计划来指导商品采购。

10. 只花 1 元的顾客，比花 100 元的顾客，对生意兴隆更具有根本影响力。

——常人往往殷勤接待大主顾，对小主顾不免怠慢。其实，若能诚恳接待一位买干电池或修理小故障的顾客，他会成为你永久的主顾，不断为你引来大生意。

11. 不要强迫推销。不卖顾客喜欢的东西而是卖对顾客有用的东西。

——要做顾客的采购员，为顾客考虑哪些东西对他有帮助，但也要尊重他的嗜好。

12. 周转资金要快。

——加速资金的周转率，做到资金少，生意大。

13. 遇到顾客前来退换货品时，态度要比出售时更和气。

——无论发生什么情况，都不要对顾客摆出不高兴的脸孔，这是商人的基本态度。遵守这种原则，必能获得美好的商誉。当然，一定要避免退货的可能。

14. 当着顾客斥责店员，是赶走顾客的“妙方”。

15. 出售优质商品是件善事，为好商品打广告则更是件好事。

——即使顾客有潜在需要，若接收不到正确的情报，仍然无法达成他的要求。广告是把商品情报正确、快速地提供给顾客的方法；这也是企业对顾客应尽的义务。

16. 对企业生产力要有坚定的信心和责任感，要深刻地认同企业对社会的使命，千万不可以为自己做生意就是为了赚取佣金。

17. 即使给顾客赠送一片纸，顾客也是高兴的。如果没有赠品，就赠送“笑容”。

18. 对批发商要亲切。

——要以“共存共荣”为原则，互相切磋，找出合理可行的对策来。若没有批发商的合作协助，世界是无法繁荣的。

19. 既然雇用店员为自己工作，就应在待遇、福利方面订立合理的制度。

——这是理所当然的用人原则。

20. 要不时创新、美化商品的陈列，这是吸引顾客登门的秘诀之一。

——这会使商品更富有魅力。现今商店应该转变“店铺”的形式，成为人群聚集的广场。

21. 节约就是挣钱。

——浪费一张纸，也会使商品价格上涨。

22. 商店缺货要不得。一旦缺货，则应立即补救，如可以郑重地道歉，并说“我们补寄到府上”，要记得留下顾客的地址。

23. 决不二价。

——对杀价顾客就减价，对不讲价顾客就高价出售，这种行径对顾客是极不公平的，无论是什么样的顾客，都应统一价格。

24. 对携带小孩的顾客，或被使唤前来购物的小孩，要特别照顾。

25. 经常思考当日损益。

——当日就要结算清楚，是否真正的赚钱，今日的利润，今日就要切实掌握住。

26. 要努力得到顾客的信用的夸赞。

——商店正如每人独特的脸孔，因为信任那张脸、喜爱那张脸，才会去亲近光临。

27. 推销员一定要携带一两件商品和广告说明书。

——有备而来的推销，才可期望有所成果；切莫空手做着不着边际的推销。

28. 要精神饱满地工作，使店头充满生气和活力，顾客自然会聚拢过来。

——要让顾客推开厚重的大门才能进去，和拒之门外相差无几；商店应该制造顾客能轻松愉快进出的气氛。

29. 注意新闻广告和报道，要了解顾客正热衷于什么商品。

——现在是信息时代，顾客对商品的了解有时甚至比商人都多，这是商人所不能不警惕的。

30. 商人没有所谓的景气、不景气。无论情况如何，非赚钱不可。

——无论是何种不景气状态，都要靠自己求生存。不怨天尤人，凭自己

的力量，专心探求突破之道，并英勇进击。

## 《樱花与剑——日本商业智慧》

### 日本销售智慧

本田妙案：栽棵青树，销辆车。

## 进入市场奇招百出路路通

进入市场，也即获得一定的市场占有率，赢得顾客。日本公司在进入市场方面更是妙招百出。

### 市场可行性和研究

一个成功的日本公司并不会贸然将国内的产品直接行销到新的市场。他们往往花费大量的时间分析市场机会，并针对他们选择的特定目标市场，深入了解消费者市场和结构性市场的运行机制。

日本人在进入市场之前总会采取两项重要行动：市场可行性和行情研究。他们将许多研究小组派往国外，这些小组花费几个月时间进行可行性研究，并最终提出建议。日本公司驻外的办事处和驻外人员也会对此作出自己的贡献。综合商社和外贸联合会为日本公司提供了大量宝贵的情报，有的日本公司还派遣研究所的学者到海外搜集资料。这些情报从各自不同的来源汇集到总公司，在从事任何进入市场的具体行动之前，日本人会对这些情报进行仔细的分析和研究，从中找出可资利用的市场机会。

索尼公司和松下电器入侵美国市场时，它们在采取行动前的做法就非常值得研究。在进入美国市场之前索尼公司派遣了由设计人员和工程师等组成的专案小组到美国进行调查，研究如何设计适合美国消费者偏好的产品。松下则从 1951 年起就在美国设有专人，在进入美国市场前，从事情报搜集工作。然后，这些公司就会聘请一些美国专家、顾客或经理人员，帮助他们设计进入市场的策略。值得提出的是，是美国人而不是日本人，设计了日本公司在美国市场所应采用的行销策略。

### 定价策略

日本人的行销策略中，他们在市场进入和市场渗透时期所采用的定价策略大不一样。在日本人所存在的每一个市场，他们都使用了市场占有率策略。这种策略要求他们在进入市场时，有意识地采取富有侵略性的廉价战术，以保障市场占有率，并进而确立长期的市场领导地位。日本产品的价格总是低于它们竞争对手的产品，并以此吸引潜在顾客。

在日本“侵入”海外市场的案例中，这种专注于建立市场占有率优势的侵略性定价策略随处可见。在进入美国市场时，他们通过引进标准化产品降低了产品成本，以低于美国产品的价格确立了竞争优势。

当本田公司进入美国摩托车市场时，当时较大型的美国摩托车售价都在 1000 至 1500 美元之间，而本田摩托车的售价不过 250 美元。哈雷摩托车公司的资料表明，同样的车型，日本摩托车在日本本土的售价比它在美国市场的价格高 139%。

即使是高科技领域，日本人也倾向于采用侵略性的定价策略。日本虽然早已是机器人工业的领先者了，在进军世界市场的征途上，日本公司依然严重依赖价格低廉这一重要武器。日本在 80 年代初推出的一系列低价机器人颇受好评，仅从价格上说，它们也比美国同类产品便宜不少。

日本的定价策略上的侵略性，与它整体的企业和行销策略是吻合的。日本人对产品的销量非常重视，他们通过大规模的生产取得规模经济效益，压低生产成本，进而攫取更大的市场占有率。



### 质量、价格与服务相结合策略

日本人进入市场时，将质量、价格与服务视做三种不同的手段，并对这三者的结合给予高度重视。

这种综合性的进入市场策略在日本机械工具制造厂家的进入策略中尤为明显。它们不断将价格压到远远低于美国竞争者的水平。起初，这种低价是用来吸引那些一直依赖美国厂商的美国客户。不过，日本人也知道，仅凭低廉的价格还不足以确保他们顺利出售这些机械工具，于是，他们开始将注意力转移到产品的质量上来。

很快，日本公司生产的机械工具就以其先进的工艺水平受到了美国顾客的青睐。他们认识到，自己必须将排除故障的时间压缩到极限，他们为此提供了综合性的迅捷维修服务，富有效率的服务站和应用零件网络使他们赢得了美国顾客的信心。

### 对经销商让利

日本人对经销商是颇为豪爽的。无论由谁销售日本产品，也不论他们对日本公司是否言听计从，这些经销商从推销日本产品中所获的利润总是高于其他产品。日本人希望提高经销商的积极性，以扩大日本产品的销售。日本人深信，对经销商让利的做法将会使他们以前所未有的热情推销日本产品。

### 产品策略

日本人最初进军海外市场时，他们的主要目的是在每一个市场夺取相当程度的市场占有率。为此，日本必须面对当时主宰市场的许多强大的欧美竞争者。在当时，无论从科技还是全球性的行销网络上，日本的产品都无法与这些竞争者的产品相抗衡。于是，日本将主要希望寄托在它所拥有的廉价劳动力优势上，希望以价格优势取胜。此外，日本人还必须努力克服二战前博得的“劣质产品制造者”的恶名。为此，日本在50年代至60年代初，特别将进入海外市场的重点放在以下三种产品的设计、生产和行销上。

1. 成本较低的产品。当时，美国的制造商们专注于生产高价位、高利润的高档产品；日本人生产简单且比较标准化的小型产品，这些产品的价格和利润是非常可怜的。如小型、易操作的山叶和铃木牌轻便摩托车，理光、佳能和夏普小型复印机，索尼和松下的收音机和电视机。

2. 具有创造性的特点。这一般用在产品生命周期短、新产品开发是成功关键的技术性产品上。在便携式计算机市场，卡西欧、夏普以及其他日本公司推出了有时钟的计算机、带音乐的计算机等多种不同新特点的产品。卡西欧就是以改变和增加竞争对手所没有的新特点作为自己的竞争策略的。在推出了2厘米厚的名片型计算机后，卡西欧很快就降低了价格，并推出了有音乐的计算机。他们采取这种策略的主要目的在于加速压缩产品的生命周期，以阻止竞争者推出类似的产品。在钟表市场上，精工表凭借石英科技所产生的许多新特性，推行类似的产品策略。

3. 质量优良的产品。日本公司在进入海外市场——尤其是美国市场时，特别强调产品的质量和售后服务。仅凭产品体积小和价格低，并不能保证产品的竞争优势。比如产品经常发生故障，而顾客又不能得到周到的服务，就必然

会有新的竞争者乘虚而入。

新进入美国市场的日本公司非常强调产品信誉的重要性。当本田和三菱的轻便摩托车进入美国市场时，它们竭力以各种方法向消费者强化它们的信誉。

日本公司对产品的适用性也颇关注。这一点在广告宣传中表现得淋漓尽致。它们将轻便摩托车描绘成便利的交通工具；小型电视机携带方便，走到哪里看到哪里等等。

日本公司对于产品的售后服务也相当重视，它们在帮助客户解决问题方面确实是诚心诚意的，美国人早就知道，日本公司所提供的服务决不比美国公司逊色。例如日产公司进入美国市场后，就努力发展自己的汽车零部件的供应系统和服务网络，以确保美国顾客能得到快捷有效的服务。

### 促销策略

1. 广告攻势。日本人投入大量的人力、物力、财力到广告等促销活动中，以支持他们推动产品配销与出售的策略。这种做法经常出现在一开始就想以自己的公司的名称推销产品的公司。

2. 提高知名度。日本公司一开始就大力推广产品，以提高知名度作为实现长期销售的重要手段。索尼、丰田、日产、卡西欧、夏普、松下等日本公司极力树立好自己公司的形象和产品信誉。他们致力于使产品名称同顾客结合起来，以逐步实现“放长线，钓大鱼”的长期目标。

## 扩大市场 渗透有方花开遍

扩大市场，关键在提高市场占有率，日本人对此最为重视，有时不惜无利甚至亏本也要获得市场占有率。下面要讲的是扩大市场占有率中的渗透策略，它可分为两种：产品发展策略和市场发展策略。

### 产品的发展策略

日本公司管理产品线主要有三种形式：产品线延伸、产品繁殖和产品改良。这三种策略在日本公司追求市场占有率和竞争地位上起到了相当重要的作用。

1. 产品线延伸。一旦日本公司在美国市场上获得了初步的立足点，它们就开始努力完善自己的产品线，以便在整个市场上接触到更多的市场区域。它们认为，宽阔的产品线是战胜美国对手的必不可少的条件，而这些美国对手们已占据了较高档也较有利润的市场部分。如果日本人将自己局限在最初进入的市场，他们充其量只能对美国市场进行有限的渗透。

一些早期进入美国市场的日本公司已经成功地延伸了它们的产品线，比如丰田。许多日本公司把这项工作视为一项长期的工作而不断发展它们的产品种类。丰田车通过引进一系列产品，成功地渗透了美国市场，而其中绝大部分是产品延伸的成果。丰田至今仍在延伸它的产品范围，它们正在等待时机进入汽车市场的顶峰，欲与奔驰、BMW、富豪、卡迪莱克等高级轿车一争高低。

2. 产品繁殖。产品繁殖是在产品线的每一部分推出多种产品型号在许多产业中，日本公司以产品繁殖的方法扩大产品线的广度，并以此作为进行市场渗透的主要策略。

产品繁殖策略符合日本公司一些主要目标。首先，它允许公司向更广阔的市场发展，从而能够满足不同消费者对不同产品的需求；其次随着产品种类的增加，产品结合配销渠道和零售商的能力也越大，其他产品艰难地在有限的展示空间中取得一席之地（货架早已挤满了日本产品）。

日本的消费品制造者尤喜产品繁殖的策略。夏普和卡西欧拥有一系列具备不同款式、不同功能和不同特性的计算机，而且常常在一年中多次改变机型。日本钟表厂商更是产品繁殖的“极端”例子。精工表在美国推出了四百多种型号的产品，而它在全世界范围内制造销售的钟表超过 2300 种，其中许多型号也正逐渐进入美国市场。

而佳能照相机的成功，应归功于它的产品线上的多种机型。佳能在 AE-135 厘米单眼反射照相机上大获全胜。它通过对产品特性稍加变化，陆续推出了这种机型的姊妹产品，从而确保了它的市场地位。佳能在照相机市场上的行为，也许代表了日本公司的典型做法：接连不断地推出新产品占领市场。

3. 产品改良。在日本公司渗透美国市场的过程中，日本人持续对产品进行改良的能力令人钦佩。日本人善于虚心地倾听别人的意见，并从中汲取有价值的建议，这一点表现了他们对产品改良的重视程度。它们愿意花大量的时间，与顾客讨论它们现有的产品的局限和改进方法以及顾客对于这种产品改良的反应，这些抱怨和建议被搜集起来，由有关部门专门进行分析和评估，以了解消费者的要求和潜在的产品发展趋势。

日本公司经常将竞争对手的产品拆御开来进行研究，这种事情对它们来

说是家常便饭。竞争对手的产品都成了日本人产品改良的灵感来源了。长久以来，日本公司大量抄袭欧美产品，并对它进行了一些重大的改良，它们以此做为进攻欧美竞争对手的王牌。

在高技术产业上，日本人对产品的改良的热情令人瞩目。对他们来说，产品改良几乎是半导体竞争的代名词。当日本人进入美国 16K 随机存取存储器市场时，他们痛感自己在半导体科技中的不足，为跨越自己与美国在半导体科技上的鸿沟，日本人投入了大量的研究发展费用。他们特别强调发展品质优良的产品，这些产品在竞争中不会失败。日本人在半导体行业中所进行的产品改良主要遵循两种方向进行：将 16KRAM 发展到 64K 乃至 128K，以提高产品的记忆容量；改善产品质量。有两点原因使我们必须对日本人在半导体行业中的努力给予特别重视：首先，由于美国公司在产品质量和功能上遭遇到了严重的问题，美国的半导体顾客们便转而寻找其他值得信赖的产品来源，而不管这些供应商来自何处；其次，日本公司的许多备受称赞的产品，都来源于它们对美国产品的改良，套用一句摩托罗拉公司经理的话说：“日本公司接收了美国的工作成果，加以改良并在质量上进行严格管理，然后在我们最擅长的比赛中击败了我们。”

### 市场发展策略

1. 市场细分和市场排序。日本人对目标市场的细分和排序为他们市场发展和努力提供了动力和方向。许多日本公司产品的改良和发展，都是针对特定目标市场的细分和排序为主进行的。随着日本公司在市场的发展中所起作用提高，它们逐渐学会了正确的市场发展策略。

(1) 将产品改良和市场细分联系在一起。无论日本人对产品线所进行延伸、繁殖和改良以及对市场进行细分和排序，是出于有心还是无意，他们确实获得了成功。而日本人对于市场进入和渗透的顺序给予了特别的重视。

产品策略中的各项要素——产品延伸、产品繁殖以及产品改良——有助于对市场更细致的细分，并允许企业对市场渗透的先后顺序进行排列。日本人致力于产品发展的努力，打开了产品质量和功能要求较高的市场，而没有这些持续的产品发展努力，日本人进行的价格战将一无所获。他们对产品进行延伸和繁殖的主要目的在于接触更为广阔的市场区域，同时，这些做法也包涵了市场排序的因素。随着他们逐渐移向较高价位的高档品市场和繁衍产品的种类，日本人终于接触到了那些拥有大量金钱，要求较高的产品品味和产品质量，以及要求产品附有某些特定功能的顾客，这是他们梦寐以求的目标。

从 50 年代到 60 年代初，日本公司开始进入美国市场时，它们专注于某些特定的地域性市场，企图以此为突破口进一步渗透美国市场。一旦它们在当地站稳了脚，它们就开始向更广泛的地区推进，逐渐渗透到全美的市场。本田和丰田显然都是对手，它们最初都是从加利福尼亚州发迹的。一旦在加州有了据点，它们就开始向邻近的州扩张，并直向东发展努力，现在本田车和丰田车早已遍布了美国的大街小巷。

(2) 从产品的改良到市场发展。许多早期进入美国市场的日本公司都致力于新产品和新市场出现的开发，本田的轻便摩托车便是其中的一例。进入 70 年代后，日本公司开始以产品发展进行市场渗透。索尼公司的便携式收录机、录像机以及家庭摄影系统，都是日本人致力于产品发展努力的杰作。

2. 市场弹性。日本人对市场弹性的概念相当敏锐，这一点与他们在市场细分和市场排序中所进行的构思相配合，日本公司擅长根据市场情况，灵活地运用价格、促销、产品质量、产品特色、服务、配销、产品线的延伸和繁殖、产品改良等多种竞争武器，对目标市场实施有效的渗透和占领。

在日本公司中，保持市场弹性的观念已成为它们企业文化的重要组成部分。日本公司在市场行销中也运用了武士在搏击中所使用的灵活战术，时而以空手道攻击对方弱点，时而以合气道借力打力，进行侧击。深受日本人喜爱的围棋则训练了日本人长期谋略的思考、迂回攻击的包围、预做规划以及掌握机会的思维。

## 竞争对抗技高一筹智者胜

日本公司在国际市场上取得如此大的成就，势必会遭到西欧和美国的敌视，同时近年亚洲四小龙经济的高速增长也给日本带来了较大的威胁。下面我们看看日本公司对竞争者全面的攻击采取什么样的对抗战略。

### 侧翼攻击策略

古人说：“以己之长，攻彼之短”，侧翼攻击的要旨即在于此。在对于势单力薄或根本没有对手的产品的市场上进行竞争，以建立起足够坚固的桥头堡，以备对竞争者发动总攻。当然，进行侧翼的攻击首先不能惊动对手，进行侧翼攻击者希望在实力还不够强大的情况下，能够避开强大竞争对手的直接竞争，或最起码不能主动跟敌人硬拼。

侧翼攻击实际上是前面说到的市场进入策略。日本公司在广阔的美国产品市场上选择特定的突破口，并将所有的行销力量集中在这些相对狭窄的行销机会中，以求得力量对比上的相对优势。

随着日本人在这些初级市场上获得成功，他们开始改良自己的产品，提高产品的档次，扩展自己的目标市场，扩大自己的配销网络，并提高自己的厂牌知名度，以对其后的市场目标进行渗透。

侧翼攻击可分为两种。一种是地理性侧翼攻击策略。日本公司在某些特定的国家和国际市场上，选择对手实力薄弱或者根本不存在对手的地区进行攻击。在这些地理区域中，对手轻易将侧翼暴露了。日本计算机公司攫取世界市场的主要方式就是地理性侧攻。他们先从邻近的亚洲国家下手，再扩张到澳大利亚，最后才进入欧美市场。欧美公司在这三个地区的实力依次递减，并且他们对于保护自己在亚洲国家和澳大利亚计算机市场的地位热情不高。另一种是区域性侧攻。在区域性侧攻中，日本公司将注意力集中到被忽略的产品市场上，以竞争者所没有或薄弱的产品满足消费者的需要。一般来说，区域性侧攻比地理性侧攻更为有效。因为在一个未开发的市场区域，竞争对手很难对这种有创造性的行销活动进行反击。日本公司进入美国市场，大都采用这种侧面攻击策略。

### 正面攻击策略

侧翼攻击策略的成功，最终将导致比较直接的战斗。

日本人一旦在新市场上取得突破，并开始向其他市场渗透，他们就会发现自己已经与美国公司处在正面对抗的立场上。由于日本人的势力扩张是以美国公司手中的主要市场为目标的，他们将无法逃避与美国公司进行直接竞争。日本人必须选择美国公司的薄弱环节实施正面突破，他们市场占有率的提高将不可避免地以美国公司的市场丧失为代价。于是，日本公司与美国公司进行互相攻击的正面战斗。

一般来说，日本公司从侧翼攻击转变到正面攻击的过程，是一个漫长的市场渗透过程。当本田公司开始在大型摩托车市场上与哈雷公司直接竞争时，它在美国市场上已辛勤耕耘了 10 年！而从日本首批电视机登陆美国，到历史悠久的美国厂商向日本公司发动总攻，也差不多有 10 余年的时间。

正面攻击策略可分为四种：

1. 纯粹的正面攻击。从本质上说，正面攻击的所有形式都是对纯粹正面

进攻的某种修正。在纯粹的正面进攻策略中，进攻者以产品对产品、价格对价格、推广对推广的硬碰硬做法，与竞争对手进行直接较量。

2. 有限的正面进攻。在从事正面进攻时，日本人偶尔也会在产品、价格、顾客等行销要素中，选择一个或少数几个要素进行正面攻击。在这些要素中，专注于特定顾客群的做法尤为日本公司所偏爱。他们有可能在任何时间发动这种有限的正面进攻，以尽量吸引顾客的注意力。

3. 正面价格战。以价格战为主体的正面进攻策略也是日本人所使用的一项策略。在这种战斗中，进攻者在其他方面与竞争对手伯仲相间，它们主要通过价格上的优势谋取胜利。日本人进行正面价格战的例子比比皆是。在电视机、收录机、汽车、钟表、复印机等行业上低廉的日货大显身手。

4. 正面科研战。在以科研为基础的正面进攻策略中，攻击者通过研究与发展为它的产品注入某种程度的活力，使它可以据此在市场上发动各种类型的正面进攻。在日本发动的科研战中，它在工艺流程的研究上倾注心血，通过对工艺过程的合理化降低生产成本，并藉此在美国市场上发动价格战。日本公司所拥有的质量优良、价格低廉的形象，大半也要归功于它们对制造过程和制造效率的强调。

### 包围攻击策略

一场遵循正面攻击策略的攻击，将会招致对手的反击。但是，如果进攻者同时从几个方面进行攻击，例如生产更多种类、款式和型号的产品，或同时生产从低档产品到高档产品的各种产品，那么，被攻击者将很难采取强有力的报复性措施。在包围攻击策略的打击下，无论“敌人”向哪个地方出击，攻击者都可以随时组织起围堵。

包围策略的目标可以简明地叙述如下：逼迫防御者同时保护它的前线、边境以及后翼，使它顾此失彼，从而达到分散敌人力量的目的。随着战斗的发展，防御者将出现某些薄弱环节，此时攻击者就可择其要害而攻之。

包围攻击策略可分为两种：

1. 产品包围策略。在产品包围策略中，包围者推出大量品质、款式、功能、特性各异的产品，以压倒对方的产品线，取得产品质量上的优势。精工表产品线延伸和繁殖令人咋舌，现在，无论在价格、质量、款式还是产品特殊属性上，精工表都是当之无愧的世界第一。

2. 市场包围策略。在市场包围策略中，包围者主要通过对市场发展策略的运用，将自己的产品和服务扩张到邻近的每一个区域市场。在市场包围中，日本厂商不仅从事产品线的延伸和繁殖，以满足不同顾客的偏好和需求，他们还不断扩大其配销渠道和配销网络，以接触更为广阔的市场，同时，它也通过对产品线的延伸和繁殖，寻求更广阔的市场空间。

采用包围策略，美国公司常处于守势。

### 迂回策略

以上三种都是直接竞争的形式，还有一种极见威力的竞争策略，那就是迂回策略。迂回是最间接的攻击策略，进行迂回攻击的公司并不愿在特定市场上从事直接竞争。迂回的最大目的就是避免在现阶段与竞争对手发生冲突。

与多数人对市场竞争所持的看法相似，迂回策略所遵循的原则不拘泥于

现在市场的得失而致力于对新市场的开发，以满足消费者的需要。

迂回策略一般有三种类型：

1. 发展新产品。采用迂回策略的公司可以尝试借助产品创新超越竞争，而不必以现有产品与竞争对手进行肉搏，最近几年来，日本人开始了大量的创新壮举。日本人不仅研制出了自动调焦以及数据处理机等产品，而且开发出了录像机、激光唱盘等全新产品。

2. 进入新的产品或市场。日本公司对于多元化经营显示出了越来越浓的兴趣。这些公司正在摆脱对单一产品或市场的依赖，转而在更为广阔的市场空间寻求立足点。索尼公司最近对餐旅业和建筑业的投资就是一个例子。

3. 进入新的地理市场。日本公司在美国展开一系列令人目眩的行销攻势时，他们在欧洲的进程中也大获全胜。现在，在亚、美、欧这三大市场上日本人都有了较高的地位，但他们似乎还在孜孜不倦地想主宰整个国际市场。

### 游击策略

游击策略对野心的要求不高，却是一种成功率相当高的策略，不仅在战场上如此，在商场上也是如此。

游击策略要求游击公司对不同的领域或竞争对手进行间歇性的小型攻击，其主旨在于困扰并瓦解竞争对手的士气，以期逐步获得市场地位的提高。竞争对手在面对游击公司时，常常会顾此失彼，游击策略的高度机动性、令他们不知道下一次打击来自何方。

游击战有两种模式：1. 以市场为重点的攻击与游击战最为相似：同时在几个市场重点对对手发动攻击，而且通常是一击即退。

2. 非市场重点的游击策略也非常有效，这也是日本公司的惯用的手段。日本公司常从美国公司中挖走重要的管理人员，让其管理日本公司在美国的业务。有时，还包括对美国公司的收购或通过对美国竞争者配销体系的购买控制整个美国公司。



## 维持市场防御正确撼不动

面对着来自亚洲四小龙等新兴工业化国家和第三世界国家以及欧美国家的挑战，日本人认识到他们不能坐以待毙。任何停滞不动的优势都不可能保持太长时间，任何一产品都有它的市场周期。于是日本人认为有必要选择新的战场，进行新的投资，并创造出新的竞争优势，否则他们很快会成为国际市场竞争中的失败者。于是日本人采取了一系列防御策略。

### 第一种：地位维持的正面防御策略

纯粹的地位维持策略假设产品或市场将会保持原样，公司的产品将依然天下无敌，并且会继续为市场所接受。因此，地位维持的正面防御战略是一种风险性极高的战略。它完全放弃了在市场上可与其他竞争者一较长短的其他进攻或防御策略。因此，单纯的地位维持策略是一种失败的策略，它最终只能导致产品过时和市场沦陷。日本公司十分清楚，牢固的防御战线固然可带来竞争优势，僵化的防线将导致挑战者的猛攻，并丧失其领导地位。因此，日本在固守其产品和市场的同时，也采取了其他攻击和防御策略，以不断提高它的市场地位。

### 第二种：机动防御

日本人一方面极力维持其领导地位，另一方面企图进一步增强自己的竞争优势，西方国家对于日本进一步渗透其他世界市场的状态反映了这个事实。日本公司不习惯在自己占优势的产业中进行防御战，它们希望把战场转移到新的产品或市场上，它们根据自己的资源优势以市场扩张和市场多元化进行创新活动。这些方法很容易帮助它们在新市场上获得优势，并加固了日本公司的整体优势地位。

### 第三种：保持优势的防御

保持优势的防御策略，要求防御者找出自己在目前的产品市场上的优势，并以此做为防御的基础。它的具体做法包括强化目前的竞争优势和发展新的优势。无论何种做法，其基本原则都是一样的：敌人不会按兵不动或自动撤退，保持优势的唯一作法是将自己的擅长的产品做得更好，并继续发展新产品。只有通过这种方式，才能将敌人排斥在“机会窗口”之外，最起码也要增加他们开发新产品的难度。

比如，在美国汽车市场上，日本公司坚持曾给它们带来 30% 的美国汽车市场的产品和市场发展策略，它们依然执着于产品改良、产品延伸与繁殖的做法，并在市场开发上采取了更富侵略性的行销策略。日本汽车公司现在的重点是将计算机科技引入汽车设计。日产公司新推出“光荣系列”产品由微处理控制了从汽油注入点火时间到减缓转速以及油气混合比的一切操作过程，它还自行设计制造控制这些功能的微型计算机。丰田也正将电子测控系统引进了它所设计的新客车上，在小型汽车柴油引擎上，五十铃的科技突破令世人瞩目。

在前轮驱动汽车的研制上，日本公司的表现也非常出色。1980 年，丰田将它的整个产品线都改成了前轮驱动汽车，从而走在了美国公司前面。在豪华汽车市场上，日本公司也正在积极发动攻势，准备与美国公司进行正面作

战。

#### **第四种：反击防御策略**

最好的防守，就是反击。在防御战的策略中，对于进攻者进行直接攻击是一种十分有效的防御策略。防御者利用资源优势对竞争者进行反击的防御策略，主要是由正面攻击的理论衍化来的。它包括三种基本形式：正面反击、袭击攻击者的侧翼和发动钳形攻势。

日本公司在 16K 随机存储记忆器（RAM）和 64K RAM 半导体芯片市场上，针对美国公司的攻击策略，同时利用了这三种基本形式进行反击。

70 年代初，美国公司成功研制和行销 16K RAM 半导体芯片，获得了市场领导权。到了 70 年代末，日本人针对此进行了大规模的正面进攻，并很快占领了 40% 的市场。为对日本公司进行反击，美国公司决定加紧研制新一代 64K RAM 时，日本公司早已在 64KRAM 市场上等候多时了。尽管美国产品无论是在设计还是精度密度上都远远优于日本货，但时间的丧失已令它无法挽回败局了。在此，日本公司采取的就是正面攻击的反击防御策略，他们在美国进入市场之前，就发动了攻击战，确保了自己的市场竞争优势。

当美国公司终于进入 64KRAM 市场后，日本公司又采用了钳形攻击的防御策略。它们一方面改良自己的产品，一方面降低产品价格。许多美国公司甚至控诉日本人以低于成本的价格在美国市场进行倾销。但是，日本人还是成功地维持了市场领导地位，大批美国公司被迫退出了 64K 随机存储记忆器市场。

#### **第五种：侧翼防御策略**

一个公司在采取了防御行动时，还必须考虑对手可能利用的突破点，而且进攻者一般都是在优势公司暴露在外的侧翼上取得突破的。因此，以侧翼防御策略加强公司的侧翼，以减少竞争对手的进攻点，就具有非常重要的意义。

早在 70 年代初，日本在成功攫取欧美市场的同时，也面临着来自后方的威胁。以亚洲四小龙为代表的亚洲新兴工业化国家和地区，凭着比日本公司更低廉的劳动力，向它发动了凌厉的攻击。

同时，随着日本经济的高速发展，它的平均工资水平不得不急剧上升，劳动力成本提高，这使它的价格优势大大削弱。“亚洲四小龙”凭借自己的价格优势，以日本人攫取欧美市场的方法又从日本人手中夺取了自己的市场。

为抵抗“亚洲四小龙”的攻势，日本人不惜耗费巨资提高其劳动生产率，以弥补逐渐消失的成本优势。他们给予工艺制造工程高度的重视，欲通过制作过程的改良，帮助他们确立日本产品在质量、功能、可信度以及价格上的优势，因此，他们把提高劳动生产率的重点放在对制作工程技术精密度和生产效率的提高上，并取得了可观的成效。此外，日本人还致力于通过对制作过程的合理化降低产品成本，以增强这些产品的竞争力。

如果公司意识到它在侧翼上的薄弱之处，并决心采取侧翼防御策略进行防御，它就必须投入大量的资源，彻底解决这个薄弱环节。半途而废的侧翼防守策略不仅无法阻止敌人的攻击，而且削弱了公司用于其他防御策略上的资源，因而是最不成功的防御策略。

### 第六种：以科技进行防御

前面说到的机动防御主要是以围绕着科技突破这个中心进行的这也是日本人在科技上不断进步的结果。日本人从 60 年代的基本科技开始起步，发展到 70 年代的高层次科技和 80 年代的知识密集型高科技产业。

在雄厚的科技力量保障下，日本公司正从以下两种相关的方式扩张其产品和市场： 延伸或扩张其产品和市场： 进入新的产品和市场。日本人几乎在任何占优势的产业中都极力扩张他们的产品范围，并努力开发尚未受到重视的新市场。在家用电器行业，他们已成功地从制造电视机转移到录像机和收录机，从收音机到索尼“随身听”，从立体声音响到先进的视听系统。

在钢铁、纺织和造船等传统产业中，日本人也在以市场多元化方式进行机动防御。三菱重工业正在进入飞机制造业，并准备在新一代喷气式飞机中与波音公司一决雌雄；日本第二大汽车厂商日产公司也同美国马丁公司达成了合作协议，以获取发展太空防御武器的基本技术，它可能还有发展商用喷气式飞机的计划。

不光在传统产业中如此，日本人已经进入了许多前景美好的行业。这些包括计算机、半导体、机械工具、电子通信、机器人、生物化学工程以及陶瓷、碳纤维、光学纤维在内的新材料工程。

## 发现机会瞄准方向定成功

前面说过日本商人善于打开市场，下面我们看看日本商人攻占美国市场，发现机会的各种办法。

### 寻找已存在的机会

在大多数被选定的目标企业中，日本公司都会找出一个或几个其他公司忽略了或服务欠佳的市场。日本人将他们的精力投注到这些有待开发的市场上，以建立一个稳定的地位。在这初步的市场获得成功之后，他们就会朝着再大一点的市场进军。这种蚕食性的战略几乎是日本在国际市场上与其他国家竞争的主要模式。

日本人所选择的进入美国市场的滩头堡，都是美国竞争者较弱、较自满或根本不存在的区域。美国商人对于小型汽车与摩托车、便携式飞机或电视机、从功能和价格上说适合小型企业的复印机不以为然。日本商人则精心挑选了受到忽略的市场——轻便摩托车为突破口，进入美国市场。日本人提供了一种小型普通纸复印机，令以前只能买大型复印机的小型企业欣喜万分，那些对于较旧和较无效率的复印机失去耐心的消费者开始注意日本企业。日本商人利用这种尚未受到充分重视的市场的策略，就是他们利用“已存在的机会”。

### 新创造机会

新创造机会主要是日本人通过自己的研究和科技进步发掘出来的。他们不再生产低人一等的美国产品仿制品，而在市场上承担越来越多的领导者和创新者角色。

日本在钟表业的成功就是新创造机会的一个典型例子。由于首先发明了石英科技，并在手表市场上开拓了新机会，日本因此在钟表业夺得了世界领先地位。在 70 年代初，日本钟表业者开始取得重大突破，他们成功地以迷你电池驱动石英表大幅度提高了钟表的准确性，并以寿命更长，走时更精确的石英表取代了传统手表。日本这一新技术并没有引起瑞士钟表的充分重视，他们根本没有想到一场革命已迫在眉睫。日本商人把握住这一绝好的时机，势如破竹地攻克了瑞士人盘踞多年的钟表业盟主宝座。

日本最初进入美国电视和收音机市场的努力是通过对低价市场的渗透而达成的，但在消费性电器行业，尤其是听力设备上，其成功则主要应归功于它们创新。晶体管电器在 50 年代和 60 年代初期支配着整个电器市场，是日本人首先在半导体和集成电路上开拓了新的机会。长期以来，索尼公司就认识到，没有更新更好的产品，是无法同实力雄厚的美国厂商竞争的。为此，索尼将重点放在产品创新的研究上，录音机、盒式录音带、录像机等，都是索尼创新的成果。

这些情况表明，羽翼渐丰的日本商人已不满足于利用已存在的机会，他们的注意力逐渐转向了新创造的市场机会。日本人首先发明了大屏幕电视、石英表和普通纸复印机。计算机、半导体和制药业，则是它们在 80 年代大显身手的行业。短短几年内，他们已成功地垄断了半导体行业，现在有越来越多的人担心，计算机行业将是日本人下一代成功场所。

### 通过创造性行销开拓机会

科技突破并不是竞争性产品开发成功的唯一要素，从某种意义上来说，产品市场创造力更为重要。

索尼的行销创造力表现在个人化电视市场上。索尼决定推出一种只有 5 英寸的微型电视，让电视迷们随处可看到电视。而当时的美国制造者们正挖空心思发展超大屏幕的电视，索尼推出的手提式电视着实令他们吃了一惊，但索尼依然面不改色心不跳地狠赚了一笔。

我们比较一下索尼与松下等其他日本厂商，我们不难发现，索尼价格水平远远超过它的同胞们。这一点令人大惑不解，索尼何以如此肆无忌惮？它不怕因此失去顾客信任吗？

答案在于索尼创造性的行销手法。索尼了解到，当产品的质量、功能以及配销模式都与其他公司相差无几时，公司的形象是差异的唯一来源。长期以来，索尼在公共关系和促销上花了不少心血，竭力塑造出比其他厂商高出一等的形象，只凭这一点，索尼的定价水平便可比它的竞争者高出 5%—20%。

### 适应和改变顾客的偏好

日本人似乎有着惊人的适应顾客偏好的能力。创造和管理机会的关键在于了解顾客需要或可能需要什么，以及他们愿为此付出多大代价。这一点也是行销观念的核心内容：在有利可图的前提下，预测并满足顾客对于产品的需要。

同美国争夺彩色电视市场就是个很好的例子。1975 年，美国彩色电视机市场需求开始转向手提式和桌上型电视。但美国厂商依然集中于附有基座的彩电，并且忽略了产品的质量管理，而求助于大量的广告。他们以为只需一个响亮的商标便足以维持美国消费者的忠诚。日本商人很快把握住了需求转换所带来的机会，索尼和松下发展了手提式彩色电视机，以服务于逐渐扩大的市场，并且以质量作为产品的生命。在非常短的时期内，头脑僵硬的美国电视厂商们就把市场拱手相让给日本竞争者。

日本商人总是显示出强烈的跨越现有偏好的趋势。机会并不在现有的偏好里，而是深深隐藏于被忽略的偏好中。日本人是务实的市场专家。他们能够在芸芸众生中，分辨出购买不同产品的顾客群，或者基于不同的理由而购买相同或相似产品的顾客群。

### 学习竞争者的创造机会

日本人对于竞争对手的动向也抱有同样的兴趣，从不放松对竞争者弱点的分析，以找出对手可能存在的薄弱环节。

美国是日本的主要竞争者，日本以其为学习对象已是运用得相当纯熟的老办法了。他们常常利用潜在的竞争者配销他们的产品，以此作为进入美国市场的手段。当美国公司致力于协助日本产品开发美国市场时，日本人则在一旁默默地观察，学习在美国做生意的诀窍。美国人如何配销、推广、销售产品，以及如何与各界发生何种关系等。同时，日本人也从市场获得了许多有价值的信息——顾客们喜欢什么，重视什么，以及在何处购买等。

日本人将这种学习转化成了机会。一旦他们的产品有了一定的市场地位，而他们又自认为对美国市场了解得差不多时，他们就会建立自己的配销

与销售体系，以自己的商标在市场上直接销售，并开始与那些曾经帮助他们在美国市场了取得立足点的美国制造商和经销商展开无情竞争。

以上我们以攻占美国市场为例，讲述了日本人商人发现机会的五种方法。这五种方法无不反映了日本人机敏、耐心、辛勤、坚毅的性格，也正是如此，日本人才得以成功。

## 聚会示范妇女都选夏露丽

自古以来，生意场上的买家和卖家，出于自身的利益，很少有能够和睦相处的。他们往往如仇似敌，充满敌意地讨价还价、挑拣商品、成交交割。卖家站在自己的立场上销售，当然是无可厚非的。但是做生意的时候，更应该在顾客的立场，卖家变买家，替顾客当掌柜、当管家。顾客的管家当然愿意买进物美价廉的货品，那么，卖家就应该考虑如何来为顾客挑选货品。这种真诚的服务，没有不让顾客满意的。这种做法，许多人看起来是有点傻，但它是自主的大智若愚，比只顾一时蝇头小利的行为，不知要高明多少倍。

在日本的众多公司中，以生产女性内衣、胸罩、鞋袜等产品为主的夏露丽公司便是从顾客的需要出发考虑问题，从而推销出大量产品，并闻名于世的。

夏露丽公司通过对妇女心理的细致分析，总结出这样的分析结果：大部分妇女到百货商店或专卖商店购买内衣、胸罩时，都有一种羞怯的心理，都不愿让别人看到自己试穿内衣的场面。因此她们一般不加试穿就买回家去，回家试穿后又常因不合适而再让给别人。夏露丽公司想顾客所想，急顾客所急，针对女性顾客的这种独特心理，开创了家庭聚会的售卖方式。

具体来说，这种方式是这样的：利用业务推销员，以家庭聚会的方式邀请亲朋好友到家中相聚，再利用这种机会试穿、试用夏露丽公司生产的产品。

由于彼此间都是熟人，试衣者可消除那种在陌生人前的羞怯心理，在温馨和悦的气氛中根据自己的体型选择合适的产品，最后做出决定是否购买这种产品。这种售卖方式，受到了广大妇女消费者的喜爱和推崇。

夏露丽公司为了进一步发展这种销售方式，还做出了这样的规定：在聚会中，凡购买商品数量达 13 日元以上的顾客，就有资格成为该公司的会员。成为会员的人在下次购买公司的产品时，可享受 25% 的折扣。会员在 3 个月内售完该公司 40 万日元以上的产品，而且举办过 20 次家庭聚会的售卖者即可开店，成为该公司的特约店。目前，夏露丽公司在日本国内共拥有 130 万名会员，20 万家特约店。如果特约店在 6 个月内售出 300 万日元以上的货物，且举办过 50 次以上的家庭聚会示范销售，还可升为代理店。若真的成了代理店，商品进价可有 60% 的优惠，进货价格为特约进价的一半。目前该公司有 800 家代理店。夏露丽公司以其独特的销售方式，处处都为顾客着想，时时都为顾客着想，使其销售额巨增，终于成为一家稳步成长的企业。

企业为了制定经营战略，必须对顾客进行分析，将其划分为各种不同的类型，明确他们各自的特点。但更重要的是分析企业与顾客关系的性质。企业与顾客间存在着四种性质的基本关系：

首先是服务与被服务的关系。顾客是企业的服务对象。这是由生产的目性决定的，生产的目的是为了的需要；也是商品经济特点决定的，商品要实现自己的价值，必须服务于使用者并能满足使用者的需要。当然这种服务是有酬的。

其次是买与卖的关系，即商品货币关系。企业的产品或劳务通过买卖归顾客所有，这是由商品经济的价值规律所决定的。商品所有权的转移必须通过等价交换。

再次是选择与被选择关系。顾客对企业的产品、劳务，以及企业本身都要选择。这是由顾客追求最高功能价值决定的，顾客要从各种产品和服务，

及其提供者中选择最能满足自己要求又是功能价值最高的产品和服务。

第四便是争夺与被争夺的关系。这是由商品经济的竞争规律决定的。企业为了生存和发展，要采用各种方法占领市场，争取更多的购买者成为自己的顾客。

夏露丽公司之所以能赢得消费者的信赖，取得如此大的成功，原因之一便是细致地分析了企业和消费者之间的关系，进而把握住这种关系，创造出一片广阔的市场。



## 开诚布公盛田展示录音机

井深大和盛田昭夫创立东京电讯公司之初，对于如何推销产品毫无经验。两人从来没有经过商，也没在大学里听过一堂销售学的课，而且他们直到那时还没生产出一件能够打入市场的供消费的产品。一点也不假，井深处理过各种各样的电器行业内部相互的交易；盛田曾偶尔漫不经心地光顾他父亲的米酒公司，他或许可以从那些支离破碎的回忆中搜刮出一点如何卖出一样东西的经验。就这么一点点销售的知识，真是少得可怜。但他俩都相信，只要能推出受人欢迎的产品，他们的前景就有了保证。

一天，盛田在外闲逛时，偶尔走进一家古玩店。在这里，他突然悟出了一些道理。他看见各式各样的古董、花瓶、瓷器、陶器和小摆设。大部分东西造型都不是特别好，而价钱却高得吓人。他对古玩没有特别的兴趣。当他看到一个人走进来买走一个在他看来一钱不值的象牙小雕像时，大吃一惊，不禁叫出声来：“这是一笔多好的买卖呀！”

盛田纳闷：为什么有些人愿意把钱花在这玩意儿上，而不去买日本目前独一无二的磁带录音机呢？这可是一项伟大的技术成就啊！而且古玩的价格竟然还高于他们的录音机。

他回忆道：“那时候我明白了，除非顾客看清了某种商品的价值，否则买卖是做不成的。商品必须满足他的某种需求。”他不需要古玩，而另外那个人明显相反。那销售过程实际上是怎么一回事呢？盛田说：“我当时想，销售是拿我们的东西去和别人口袋的钱作交换。但是，我们怎样诱使顾客从他们口袋里掏出钱呢？扒手有办法从别人口袋里掏钱，可我们不是扒手。”

十分明显，产品的“科学价值”和它对顾客的价值是不同的。他本人就没有受过懂得古玩价值的教育，同样没有知道一台磁带录音机的价值。他必须尽可能多地了解录音机的用途，然后教育公众。教育是不可缺少的中间环节。盛田说：“我们知道产品的价值，必须有信心使别人相信其价值。”从那以后，这就成为一条既定的富有生命力的原则。索尼要生产的是各种创新产品。很明显，如果每个人都已经了解了他们产品的种种用途，那他们的新产品就是真正的创新了。没有广阔的市场，工业上的创造精神就不能结出丰硕的果实。没有销售，他们的果实也不能幸存。

在创业之初，东京电讯公司奉守“只开先河，不步别人后尘”的信条。如今，它不得不具有这种开创性技术所需要的更强的责任感。它销售给公众的，与其说是一种产品，还不如说是它所发明的新概念。它必须为公众提供一种认识他们未知的和未满足的需求的途径。

40年代末到50代初期，日本广播协会国内消息和教育部在国内开始加强视听教育。多少年来，日本教育部以阅读、写作和使用算盘为中心，而美国人坚持认为，适当的听说对于学习知识，同样是极其重要的，学习语言尤其如此。当时，日本教育界唯一的视听工具是16毫米英文电影。盛田明白，如果日本重视教育，那他们的录音机就会成为一种极其重要的工具。

在审核可行的售价幅度时，他们决定一开始定价6万至7万日元一台，使学校买得起他们的录音机。盛田把手下所有最重要的工程师召集在一起，然后带着他们来到了横滨市南的一个温泉胜地。他把这些人关在一间旅馆房子里整整10天，研究解决两个问题：如何缩小体积和生产一种在规定价格范围内出售的录音机。他们夜以继日地工作，排除了一些原来以为可行的因素，

发现了一些新的可能性。在规定的 10 天结束时，他们已经设计出一种像手提箱似的携带方便的录音机，尽管他们没能把价格降到规定的范围，可还是成功地将原来高达 16 万日元的价格降低了一半，新型录音机为 8 万日元一台。这就是 1951 年生产的 H 型磁带录音机。

有了一种新产品后，首先必须把有关的新知识介绍给市场。他们常常组织由学校教师参加的一些会议。在会上，盛田告诉他们录音机是怎样工作的，如何用它来录下日本广播协会的广播节目——这可以在任何合适的时候重放，如何用它录音并教学生正确使用语言，以及录音机在社会科学教学中的使用。在众目睽睽之下，他毫不胆怯很快显示出自己的推销天才。他列举了录音机在教室的几十种用途。盛田是一名物理学家，实际上又参与了磁带生产，因而对于录音机所有的技术知识了如指掌。他具有这种戏剧性表演的天然资源，激发了到会教师们的想象力。在教室和礼堂里，盛田通过现场表演，认识到在期望顾客对某一种新产品有任何需要以前，与顾客交流产品用途的信息是绝对必需的。

这样，销售录音机的通路开始打开。

至关重要的培育市场的工作，取得了积极的效果，磁带录音机大为畅销。在盛田的产品开始通向日本各地学校后一两年内，全国大约有 30% 的小学和初级中学拥有东京电讯公司的录音机，而且这个数字还在不断增长。稳定的销售开始时有些缓慢，后来突然出现一个高潮。私人消费者、银行、办公室、警察部门、整个广播网和大专院校，纷纷购买他们的录音机。最后，日本 4 万所学校中的 2/3 买了东京电讯公司的磁带录音机。

短短的几年功夫，通过顽强的努力，这家小小的东京电讯公司已经开拓出第一种全新的消费品，并建立了雄厚的财产基础，开创精神开始得到丰硕的果实。

## 远交近攻 日本诡战倒美国

20世纪40年代，电视机产业作为日本的新兴产业迅猛发展。当时的日本为了在国际上争得一席之地，瞄准的第一目标就是生产电视机具有强大实力的美国，并且将获得美国的电视机生产技术作为一个最重要的突破口。

50年代，美国电视机厂家成立了卡特尔，由美国无线电公司、通用电气公司和西屋电气公司等给新加入卡特尔的成员厂家颁发技术许可证。日本厂家由此获得了黑白电视机生产技术。到1962年，美国无线电公司又把彩电生产技术转让给日本。这使日本厂家进一步获得了竞争的武器。因为日本的电视机生产尚属幼稚产品，不是美国的敌手，所以贸易保护主义就成为日本厂商的一大法宝。1963年，日本电视机生产厂家联合创立了“电视机出口理事会”。他们懂得成功的秘诀在于对国内市场的保护。那么如何保护呢？要么提高电视机的国内销售量获得高额利润后对出口电视机厂家实行补贴，要么提高关税，但这样做会招致其他国家的报复。

1964年9月10日，东京的皇宫饭店，一个重要的会议正在这里召开。出席会议的人大多50来岁，他们身穿雪白的长袖衬衫。这些人就是日本的六大家用电器厂家——日立、松下、三菱、三洋、夏普和东芝公司负责电视机生产的头面人物。这些人关在屋子里密谋，严禁出入。会议进行了3个小时，虽说收获不大，但日本6家电视机厂家的头面人物聚集一堂，这件事本身的意义就非同寻常。

6家电视机厂的合谋，使得日本的电视机厂家维持着高出美国电视机2倍的价格。在日本，日产彩电的售价不低于700美元。巨额利润滚滚而来，但这些利润既不是用来中饱公司私囊，又不是作为红利分配给股东们，而是用来补贴出口廉价电视机所造成的损失。

为了把美国厂家赶出日本，他们设法取得某些日本官员的支持。在海关设立重重障碍，阻止美国电视机的进口。同时，日本电子工业协会也说服了日本批发商不要去经营同种美国电视产品。这样美国对日本的电视机出口急剧下降，日本的国内市场保住了。

日本厂商在国内保住市场之后，进而开始进军美国市场。但要在美国国内搞倾销活动，没有美国人的帮助是不可能的。在短短的时间内，日本电视机厂家得到80多家美国进口商的帮助，策划了一项秘密的“双重价格”方案。日本答应每进口一台日本电视机，进口商便可得到40美元的回扣。日本公司除了发给他们所谓的“市场调查”的报酬外，还就美国电视机商代售的其它商品提供补偿性折扣。为了逃避美国政府的管制和免遭美国电视机厂的法律诉讼，日本向美国海关部门提供伪造的档案记录，把所谓的日本官方“控制价格”说成是他们每台电视机的售价，而美国官员，甚至电视机厂家无法搞清楚进口商到底付给日本电视机厂家多少钱。

借助于秘密回扣和所谓的“官方价格”，日本人很容易地使美国厂家以低于生产成本的价格进行销售，从1966年至1990年，美国电视机厂家的就业率下降了50%。当美国电视机厂家明白过来日本人正在从事什么勾当时，他们便寻求美国政府的保护。

1968年3月，美国电子工业协会附属的进口委员会向美国财政部提供了一份起诉书，指控日本电视机正在大量地非法倾销美国市场。美国财政部着手进行调查，向日本五大电视机生产厂家——索尼、夏普、松下、东芝和

日立发出咨询。收集日本电视机在美国销售情况的有关资料。但日本公司对此反应迟钝。他们知道：一旦回扣的事情泄露出去，有可能遭到巨额美元罚款的处置，所以最好的办法是不理会财政部那一套。

日本生产的电视机在美国市场大肆泛滥，财政部要求日本松下公司说明日本国内价格的计算办法。日本方面对调查人员说他们的价格确定包括销售量、库存量、运输费、办事处理费、广告费等，弄得调查人员无所适从。

更为恶毒的是，他们给调查人员准备了一份 186 个松下代销店的文件，每个店的资料叠起来有 70 英尺高，搞得调查人员丈二和尚摸不着头脑。三洋公司则采用更加隐蔽的手段来欺骗美国政府。同时美国的一些代销商害怕事情败露，于是毁掉公司的档案和回购单。直到 1970 年底，美国财政部还是未弄清日本“控制价格”到底是怎么回事。1971 年 3 月，美国政府才公布一项调查报告，说日本人确确实实在美国倾销彩电。

在日本的倾销战面前，美国厂家蒙受了巨大损失，大大削弱了各大电视机厂家的竞争实力。这也使得它们轻而易举地被吞并或成为吞并对象。70 年代初，美国最大的一家私营电视机厂沃威克电子公司被三洋公司购买，马格纳沃克思公司被荷兰的菲利普公司买下。在短短时间内，美国还有另外三家不是被吞并就是被挤垮。1968 年美国还有 28 个电视机生产厂家，1976 年只剩下 6 家。美国厂家竭力呼吁对日本征收反倾销税。然而征收多少则是个复杂问题。这个公式必须依赖于及时和准确的信息——日本电视机生产成本、远洋运输费以及日本国内的价格。可几年过去了，美国财政部只能获得几个可怜巴巴的数据。为了确定日本倾销的几百万台电视机的实际价格，美国的调查人员被日本人的不合作态度捆住了手脚，一直在迷宫中徬徨。终于，全美联合电子公司向国际贸易委员会上交了一份秘密的反垄断法律诉讼，控告某日本公司密谋限制竞争，试图把像美国联合电子公司这样的厂家挤垮。齐尼斯、通用电气公司也都提出了类似的诉讼。

日本的倾销事件败露后，在美国引起强烈反响，日本厂商一看情况不妙，赶紧实行出口自动限制。同时日本的五大电视公司雇用前美国特别贸易代表哈罗德·马尔姆格雷斯与美国进行谈判。马尔姆格雷斯曾在尼克松和福特手下任职，并曾协助尼克松筹办过第一次日美贸易会谈。他在拿了日本 30 万美元的佣金之后，不遗余力地替日本卖命，最后日美双方达成妥协：规定日本从 1977 年 6 月以后的 3 年里，每年只向美国出售 175 万台电视机。但协定允许日本在美国建立厂家，生产的电视机不在限制之列。

日本厂商见缝插针，在美国掀起建厂热潮。

自 1971 年索尼公司在美国圣地亚哥设立装配厂以来，松下、三洋分别购买了摩托罗拉和沃维克公司，1979 年日本的这些工厂居然形成了年产 300 万台的生产能力。日本厂商成功地越过了“自动限制”的门槛，在美国市场上大行其道，一分钱也没少赚！

## 本田妙案栽棵青树销辆车

西方经济学有一个假设前提——从事经济活动的人都是有理性的经济人，即每个消费者都追求效用的最大化，每个生产者都追求利润的最大化。只有理性经济人存在这一前提条件成立，经济生产才会井然有序，市场机制这只“看不见的手”才能将资源最有效地配置到各个经济部门中去。用通俗的话来说，就是每个人都应从自己的利益出发从事经济活动，这样才能使经济生产有效率。

但是，市场有时也会“失灵”。当理性的经济人出于自身利益的考虑时，他的行为可能会造成一种外部的不经济，即他的行为可能对社会造成了危害，但他却不为此付出任何代价。当这种情况出现时，客观上就需要政府出面，用行政手段进行干预。因此，由于理性经济人的存在而导致的外部不经济似乎成为了一种必然的规律的模式。但令人叫绝的是，日本横滨本田汽车大王——青木勤社长，却别出心裁地想出了一个为推销汽车而绿化街道的“本田妙案”。这一方案一推出，便收到了意想不到的效果。它不但消除了企业造成的“外部不经济”，还为企业创造了巨大的效益。

“本田妙案”是怎样产生的呢？青木勤社长在每天外出和上下班的途中发现，汽车在飞跑过程中排出大量废气直接污染了城市的环境，不但乌烟瘴气，而且还造成了街道绿化树的枯萎。青木勤社长看到由于汽车工业的发展而给环境带来的如此不利的影响，感到非常焦虑和不安。此时，他考虑到的不仅仅是自己企业的效益，还想到了整个社会。如何在不损害甚至推进社会福利的同时实现自己企业的利润呢？这似乎是相互矛盾的两个问题，彼此不共戴天，哪能相互相容？但经过一番周密的思索，青木勤终于想出了一个两全其美的办法。

青木勤制定了这样一条经营方针：今后每卖一辆车，就要在街道两侧种一棵纪念树。然后公司再将卖车所得利润的一部分转化为种树的费用，以减轻越来越多的排气对城市环境的污染。

“本田妙案”实施后，汽车一辆辆地开出厂门，街上的树木也一棵棵地栽上，绿化地也随之一块块铺开。消费者心中自然而然地产生一种强烈的需求愿望：同样是购买汽车，为什么不买绿化街道、造福人类的汽车呢？于是，本田汽车的销售是连续上升，达到了前所未有的境界。

“本田妙案”既顾及了企业效益，又兼顾了社会效益，真可谓一举两得。如果这种方式在企业中大加推广，那一定会收到意想不到的效果。提高本企业的知名度，也是扩大信息传播、扩大经营的一种手段。它能取得广泛的社会信誉，有利于从竞争对手那里争夺顾客，为本企业开拓新市场。

## 促销有术西铁城从天而降

1983年，日本西铁城经销商在澳大利亚贴出一幅广告，广告上写着：“×年×月×日。西铁城公司将从空中向某广场投下手表，有兴趣者，请届时参观。”这广告贴出不到一天，就立刻传遍了全城。到了投表的那一天，人们从四面八方蜂拥而至，把广场围得水泄不通。来广场的人当然各怀心事，有的是看看热闹，有的是碰碰运气。当人们看到一块块手表从天而降，落地后外表不但完好无损，而且手表精度丝毫不减时，人们都为西铁城表过硬的质量赞叹不止。事后，“高空投表，完好无损”成为人们互传的佳话，自然广为流传。西铁城手表因此而名声大振，很快就在澳大利亚和国际市场上打开了销路。

这就是西铁城经销商费尽心机，苦思冥想出的甩打销售法。首先我们必须承认西铁城手表的高价值，但使这一价值得以发挥还是靠了经销商的销售技巧。正如西铁城公司董事长现年70多岁的山崎所说：80年代的制表工艺是讲究精确和时髦，因此西铁公司生产的手表不但款式新颖，而且质量精湛，每年只有3秒钟的误差。如此精美的手表，怎么能让消费者知道认识，并产生较好的购买欲望呢？这就取决于经销商的推销方式。结果甩打销售法收效颇佳，西铁城手表一炮打响。

西铁城公司的成功，可称作日本商人善于打开市场销路的典范。顾客总是希望买到质优价廉的商品，所以商品营销者应采取各种有效的方式，向顾客证实自己商品的高质量。现实中可提供这种证实的方式是多种多样的，西铁城钟表公司的高空投表——甩打销售，以证实产品质量的方式，可谓独特新奇。此法迎得了消费者对产品质量的信赖，从而大大促进了销售。留给我们的题目是努力探索其他向消费者证实产品质量，证实自己的产品值得买的方式，使“俊在深山的产品有人识”。

日本西铁城钟表商，为了打开澳大利亚市场，为了提高人们心中的知名度，竟出人意料地“高空投表”，这一招确实够厉害的。其实他采用的正是反常规的宣传方法，其效果比花钱登载那些“王婆卖瓜”式广告的效果要好得多。这也难怪人们称日本商人打开市场有“绝招”。

此外，日本人在打开市场作宣传方面舍得花本钱。日本公司一般同时把一个产品的广告交给几个广告代理商，并让同一广告在电视台几个频道同时播出，则无疑要花费大量广告宣传费用。为了进入市场和进入市场后巩固自己的地位，日本公司一直都在努力搞产品宣传。为了保证售出产品，支援销售渠道的“积极”战略，日本公司支付了巨额的促销费用，在这方面，真是舍得花本钱。

“西铁城”公司在打开市场方面大出奇兵，“牵”走了澳大利亚市场，是不是能给我们一些启示呢？

## 看准市场有路必有丰田车

大家知道，日本在很多行业上主要的竞争对手是美国，日本开拓的海外市场已遍及世界各地，主要有东南亚、西欧、南美洲等。开拓美国市场是日本商人开拓海外市场中最多姿多彩的一面。

美国是举世闻名的汽车王国，日本汽车工业生产技术都是从美国引进的。美国可算是汽车工业王国的元老，无论汽车工业史还是技术水平在全世界都是首屈一指，被称为“汽车王国”。而日本则是后起之秀，然而在近年来的日美汽车大战中“初生牛犊”的日本青出蓝而胜于蓝，令美国吃惊不小。据有关资料表明，1970年至1980年的十年间，日本汽车生产增长122%，出口增长426%，美国车和西欧车在市场上被挤得嗷嗷直叫。

“车到山前必有路，有路必有丰田车。”丰田是日本车的代表。日本人为什么如何夸口，他们为什么能够战败美国呢？

原来，好些年以前，当时正是石油价格很低的时候，日本商人就意识到：随着社会的发展，全世界对石油的消耗量将大幅度增加。而石油储藏却是有限的，迟早有一天会发现石油危机。到时，耗油量小的汽车将会受到消费者的青睐。同时，日本人还认为，当私人小轿车增多以后，道路会变得拥挤不堪，停车场将车满为患，收费昂贵。小型汽车灵活，通过能力大，占地面积小，必将受到消费者欢迎。还有一点，日本人认为在发达工业国家，一家一辆汽车非常普及。发展下去，家庭主妇要去超级市场购物，先生和孩子要上班、读书，一家一辆汽车满足不了需要，定会向一家几辆汽车的方向发展。多座位的汽车将逐步被轻巧灵活的小型车所代替。

日本商人看准未来市场的需求，及早动手试制省油、轻便、价廉的小型汽车。不出所料，当世界能源危机发生时，日本研制的小型车适时投放市场，立即博得了欢迎，将老牌汽车王国美国打得一败涂地。后来，美国在探讨日本车成功时还发现了一个秘密，日本经营汽车的企业家肯从顾客的需要着手，开发和改造出口的汽车。例如：日本出口到美国的汽车，都能按照美国人的习惯，把汽车方向盘改在了左侧。相反，美国出口到日本的汽车，却不肯按日本人的习惯，将方向盘改放右侧，仍然按自己的习惯将方向盘放在左侧，这样做当然会影响销路。

日本丰田车打入美国市场也不是一帆风顺的。60年代初，丰田汽车公司向美国出口了丰田车—皇冠牌小轿车。由于制造粗糙，外型笨重、噪音大，并在行驶中屡出故障。代销商对此失去了信心，丰田车第一次进军美国是以失败而告终的。但是，丰田的经营者面对失败并没有垂头丧气，他们迅速提出重振丰田，再次进入美国市场的计划。经过十年的努力，终于成功打入美国市场，1975年超过了它的重要竞争对手西德大众公司，1985年它在美国市场上的销售量居美国进口小轿车的首位。它是怎样重新打入美国市场的呢？下面我们来具体分析一下其原因：

首先，丰田公司利用各种渠道了解市场信息，寻找市场空白点。他们利用政府、综合贸易商社、企业职能部门以及美国市场研究公司，搜集市场信息，了解美国经销商和消费者的各种要求，特别是人们的潜在要求，及市场的空白点。通过深入细致的市场调查研究，他们发现美国人把汽车作为地位象征的传统观念正在逐渐消弱，越来越多地把它作为一种交通工具来看待。他们更重视车的舒适耐用、小型轻便、经济省油。而美国汽车制造商，不顾

消费要求的变化，还在继续大批量生产大型豪华轿车。这就为丰田车打入美国市场提供了可乘之机。在市场调查的基础上，他们精心勾画出了一个按人口统计和心理因素划分的目标市场。并以坚韧不拔的精神开发和生产出了高质量、小型化，具有便利、经济可靠、适用等特点的小型轿车。这种轿车不仅造型优美、内部装饰古朴典雅，就连汽车扶手的长度和腿部活动的空间都是按美国人的身材设计的。由于适合美国大众消费者的要求，很快赢得了信誉。

其次，采用竞争性的渗透定价策略。为了进入美国市场，争取潜在的顾客群，他们制定了大大低于竞争对手的价格，将近期的利润损失作为开发长期市场和拓宽市场的一种投资。随着技术改进和劳动生产率的提高，单位产品成本必然降低。这样即使价格不变，也能保证长期取得相对稳定的利润额。丰田皇冠车进入美国市场时，售价不到 2000 美元，而后推出的皇冠车还不到 1800 美元，比美国车平均低 400-1000 美元。这种渗透定价策略，加上高质量的产品，使丰田车在美国人心目中树立了物美价廉的形象，使美国厂商和别国厂商既无还手之力，又无招架之功，大片市场份额逐渐被丰田所蚕食。

再次，疏通销售渠道，提供最佳的售前、售中、售后服务。在发动每次销售攻势前，都要建立大量的服务网点，提供充分的零部件，使销售成功有可靠的支撑点。然后严格挑选代理商。他们认为，一流商品必须有一流代理商。丰田用重金聘用那些资金雄厚、声誉高、具有丰富经验、其顾客偏好进口商品的中间商和零售商。丰田公司进入美国市场时，每辆车曾给经销商让利 181 美元，大体相当于经销一辆大型轿车的利润。正是这样才使丰田在短短几年内跻身于世界汽车销量最大的行列。

四是不惜巨资开展产品促销。丰田的主要做法是针对目标市场，在电视中大做广告。广告设计精细，尽量迎合美国人的喜好，使丰田车在美国家喻户晓，妇孺皆知。不懈的努力，终于使丰田汽车名扬美国市场。

一种产品要成功地打入某一个新市场，关键在于要对该市场有深刻的了解。既要有适销对路的产品，又要以适宜的推销手段。丰田汽车公司正是通过市场调查，了解到市场空白点，把握了进入市场的机会，并在价格、销售渠道等各方面采用了适宜的推销手段，才打入美国市场的，所以说丰田的成功是理所当然的了。



## 树立形象八百伴无人不晓

提起日本的八百伴百货超级市场，可能无人不知、无人不晓。但说起它的成长经过，你可能就不清楚了吧！

八百伴的历史总共 50 多年，最早的二三十年，一直停留在水果店的小规模阶段上，没有发展。但是，60 年代初期开始转变经营政策，把目标放远到环太平洋区域来发展，到东京交易所把八百伴升格为上市股票时为止，八百伴的总社资金是 82 亿日元，日本国内 82 间、外国 12 间百货超级市场，职员 6000 人，可以称得上是一家有规模又有成就的成长企业了。

由一杆秤做起的水果店开始，到成为优良股票的评价地步，八百伴的发展历程，算得上是一个企业的奇迹。

近年来，日本的百货流通产业，处于不景气的困苦阶段，而八百伴却一枝独秀地迅速成长，难怪企业界把这些成长称为“八百伴奇迹”。

那么，它成功的真谛是什么？八百伴的老板和田一夫是这样阐述的：

“没有一件事情从头到尾都顺利发展，尤其是在商品销售方面，会出现经营困难，甚至大赔本的赤字危机。不过，我即使在商品销售上遇到挫折，也不会从顾客身上找额外的金钱作补贴，即使遇到可以提高货价，取一时暴利，我也绝不会为短期利益而不理顾客的不满。任何时候，我的八百伴都保持公平的正当的生意手法。”

一次偶然的机，和田一夫成为“生长之家”的弟子，在这个教团里，他遇到了医学博士德久克己。正是这位医学博士的教导，使和田一夫茅塞顿开。“我的大半生自问过得称心愉快可以说是因为我遇上了他的缘故。”

德久克己博士说：“不懂得感激父母的人，神的恩泽不会进入他的心。凡事都觉得很感激，就能心安理得。”和田一夫把这句话应用于商场上，那就是说，不可骗取顾客的金钱，不得用恶劣态度对待顾客，更不可把与价格不符的劣等货品卖给顾客。和田一夫常对职员说，做生意谋利润固然重要；但是，做个愉快的商人，其实是更大的收获。要把生意做成长期稳定的买卖，必须让顾客享受买卖上的愉快；先有顾客的欢笑，然后才有商人的愉快。凡是令顾客欢心的生意，都能长时间做下去，而且有机会成为大企业。

1950 年 4 月，热海市发生市街大火灾，小小的八百伴水果杂货店被烧毁。家业毁于火灾，但是，和田一夫仍然一条心要重振八百伴的声威，甚至要把八百伴发展成国际企业。

当八百伴还是间地方小规模杂货店的时代，和田一夫在父母睡醒之前开始忙碌，到父母入睡之后，仍然做着未完的工作，那时心情十分开朗。上床时，经常是深夜一两点，入睡常常扪心反省，觉得这么辛勤劳作，又以善待人，倒生活得愉快无比。

有时，和田一夫父母的意思，是要多得些利益。在商人的立场上，得利是没有不对的事。不过，和田一夫一直主张取合理的利润，就已经是生意人的幸福了。在多年的经营中，他从不拿二三流的货品标一流的价钱去蒙骗顾客，所以，八百伴几乎从来没有发生过顾客指责货价不对的事。

八百伴从日本的热海市做起。但是，熟悉日本货生意的人，其实都知道，以前，热海这个地方，可以称得上是日本物价最高的市镇。

造成生活物价高过其它市镇的原因，是热海市的商人一直以来都做放账的生意。把货品交给顾客，等将来再收账，是热海市的商场特色。热海这个

城市，地理上处于东京百余里的地方，是个温泉旅游城市，因此日本式旅馆都集中在这城市的范围内，做水果蔬菜杂货生意的，就靠这些旅馆吃饭。货品交到旅馆去，甚至要旅馆的厨师高兴，生意才能维持长久。杂货店能拉住一两间旅馆的定期配货生意，就能够维持下去，因为旅馆方面要的东西，其实从库品蔬菜水果到一般生活用品都有。但是，配货给旅馆，就得照老规矩，先送货，钱将来再给。由于这种欠账生意习惯，使得所有物品都被定高了售价。

但是，这次热海市大火灾，给了和田一夫一个绝好的机会，把欠账和标高价卖出的不良商业习惯改掉。

火灾，烧毁了市街的商店，令热海市的市容一时失去吸引游客的条件。同时，大火也烧掉了一些设在热海市区的旅馆和跟旅馆有业务上往来的商店，这便使得本来闹哄哄的旅游都市，陷入一片萧条。

旅馆没有了生意，杂货店把货配给旅馆之后，被旅馆拖欠的账，就很难在预定的期间收得回来了。

那时候，八百伴的店铺也被大火烧掉，新的八百伴正在重建，生意又大多数以旅馆为主要对象，因此，被旅馆拖欠了一大笔债。八百伴陷入经营困境，不是没有利润，利润好得很，只是被旅馆所拖欠。“再拖下去，八百伴就要在有利润的经营下倒闭啦！”大家都这样在担心。

当时，和田一夫的母亲到附近的箱根镇去参加一次经营研讨会，欲把八百伴从绝望中重振起来。研讨会是由一家商业出版社主办的，主讲人包括仓本长治、新保民和岗田彻几位财经界知识分子。

这几名学者对听讲的人说，经商要有商业道德，商人的价值不在于赚多少钱，而是由顾客的愉快与否作判定。

在研讨会上，和田一夫的母亲听说有一位住在北部郡山市的商人，开了间名叫红丸的商店，实行现款交易的买卖。这间杂货商店不送货，不可以欠账，但是样样东西都以最便宜的价钱卖给顾客。和田一夫的母亲从研讨会回来，很兴奋地谈起这件事，说：“完全现款买卖，不能赊账，不过样样东西都像大减价似地卖给顾客，真是值得我们参考。”

和田一夫支持母亲的主张，八百伴也该采用这种方式做生意，不然是无法在积习中再生存下去的。但父亲表示了否定意见，他说：“不可能的。长久以来大家都接受了商场习惯，我们一家商店，哪来力量去冒这种大改革的危险！”

和田一夫和母亲商量，决定把父亲拉去老远的郡山市，看看人家的生意怎么做再说。那是一个下雨天，和田一夫的母亲把他父亲拉着去了郡山市。他们俩人站在大街上的一角，望过对面街，就可以清楚看见红丸杂货商店的正面。

那只不过是一间跟普通小商店同样大小的杂货店。但是，即使这一天天下着雨，店里的顾客也是挤来挤去。两部收银机总是叮叮咣咣地响个不停，从店里出来的家庭主妇，不止提着大篮东西，而且脸上显出满足的模样。

和田一夫的父亲看得呆住了，要不是亲眼看见这个情景，恐怕怎么说他也不会相信。经过两个多月的思索，他终于同意改变做法了。于是，和田一夫一家就急急着手准备大改革的工作。经过一番忙碌与准备，1955年11月1日八百伴的名称改为八百伴食品百货公司，同时实施现款交易和低价出售的新办法。

宣传报上写着：“一切货品以现金交易，不接受一分钱赊账。不过，我们的售价定到最低，使大家享受一年 365 日都大廉价的愉快。”

在店内，到处贴上一些这样的标语：“任何货品，都设法比别处便宜出售，如果你有意见或任何不满意，请向我们提出。”

新开张的当日，反应十分热烈。一些热心的家庭主妇，特地对和田一夫说：“八百伴作这样的改革，真感激极了。”

1958 年 9 月，日本东海地方受太平洋台风袭击，造成一次损失惨重的自然灾害，一些商贩趁此机会提高蔬菜价格，全部标高 5-10 倍售价卖出。而在别人牟取暴利期间，和田一夫独树一帜，蔬菜水果全部以原价出售，这使得当地的主妇们认定，八百伴是间有商业道德的商店，不是在趁火打劫，因此便自然而然成为了八百伴的长期顾客。

到了今天，八百伴已经在日本及世界各国建立了良好的企业基础。但是，不取暴利的原则不变，仍然坚持以顾客的利益为经营目的的原则。

《樱花与剑——日本商业智慧》

日本合作秘诀

滕田先生，您真准时。

## “带刀的礼”绵里藏针不胜防

良好的礼仪让每一个国家、民族所看重，得体的礼节能使合作双方带来便利和愉快。然而，商战如战场，一定行为背后总是隐藏一定目的，最能体现这点的是日本民族。他们的商务谈判人员表面上是彬彬有礼的，然而，这种礼是一种“带刀的礼”，在它背后隐藏着他们真正的谈判风格——典型的、无情的“我赢你输”。他们能够不择手段地追求赢，以打败对方。

尽管日本商人绵里藏针、花招迭出、令人防不胜防，但研究日本问题的专家经过大量调查分析，终于获得了一些规律：

(1) 日本人喜欢“投石问路”。在正式会谈之前，他们常举行一些带有社交性质的聚会，以试探以对方意图、个性和可靠程度。在这种场合，日本人“毫不经意”地问这问那，显得异常热情与真诚。这种“醉翁之意不在酒”的聚会，既是一种礼貌，也是一种策略。

(2) “拖延战术”是日本商人惯用的“伎俩”。日本人经常导演的局面是减交或不成交，往往拖延谈判结束前才敲定。

为此，他们往往千方百计地探听对方的行期和日程安排。之所以采取这种战术，是因为他们懂得“任何成交总比不成交好”，这一商人的普通心理。他们利用这种心理，尽量拖延，尽可能使最终的谈判结果对自己有利。

(3) 日本式的“巨大牺牲”是虚假的。美国的日本问题专家迈克尔·布莱克在研究了日本人的国际谈判风格后指出，日本人作出让步是具有形式主义色彩的。他们会将自己不断变换的新的立场称作为“气量极大”的“最大限度”的让步。实际上，这种类似于“最后通牒”的声明可以在同一次谈判中不止一次的听到，因而也就没有当真的必要，尽管他们最终的意愿是真诚的。

(4) “以少胜多”，是日本人一种谈判习惯，日本人都希望在谈判中自己一方的人数超过对方，这主要出于以下原因：一方面，日本人强调集体主义，并且只有在集体中，他们才会有一种心理上的安全感，“一个日本人像条虫，十个日本人像条龙”说的就是这点；另一方面，日本公司的决策需要各个部门，各个层次的雇员参加，参加谈判的人越多，越容易在最后的决策中达成一致的意見。

(5) 日本人不喜欢硬性、快速的“推销式”的谈判，他们讨厌进攻性的滔滔不绝的讲话。相反，他们注重镇静、自信、优雅和耐心，喜欢在介绍情况时作“低调”处理。事实上，在谈判中人们会发现日本人目光显得呆滞，面无表情，长时间地坐在那里一言不发。这并不说明他们对对方的话不感兴趣或不同意，也不说明他们有内部分歧。这种沉默和含糊的态度，正是日本人在谈判中很典型的态度。

(6) 正如办事一丝不苟的日本作风一样，虽然日本人在表面上显得含含糊糊，模棱两可，但实际上他们在谈判中非常细致，他们不仅会对各种情况进行详细调查了解，在会谈中对具体的问题作反复权衡，即使在达成协议之后，他们也会索取大量情况介绍、研究调查报告、图表等。

表面上彬彬有礼，但千万不要上日本人的当；对于日本人来说，谈判是一场从输到赢的斗争，他们的目的是在谈判中取胜，同时保持礼节，因为没有这种礼节，谈判将会失败。90年代初期，东南亚的M国兴起投资热潮，一时房地产行情看好。某市的一家建筑公司花巨资买下了一大片土地，准备盖

高级住宅区和高级别墅。由于M国地处热带，台风频繁，所以必须有一种坚固抗风的钢材——精密锰钢，才能保证建筑的安全。公司决定派以副董事长为首的代表团去日本洽谈买钢材事宜。

代表团在机场受到日方公司的代表的热烈欢迎。豪华的大型小轿车在等着他们，日方代表还衷心希望他们在东京能过得很愉快，一切好像都是好兆头。日方代表甚至还“好心”地告诉他们说，多在日本呆几天，什么时候回去，他可以帮助预订机票。团长告诉他回去的时间在月底，只能有10天左右谈判了。他心里还美滋滋地称赞日本人周到的考虑和热情的迎接呢！他没有想到，他这样做实际上就把公司允许他谈生意的期限告诉给对方了。他的最后期限给暴露了！

日本人真是太热情了！一连几天，闭口不谈生意，团长急得去找日方经理时，经理彬彬有礼地劝说他稍等，因为他第一次来日本，要尽情地领略一下异国风光嘛！并详细地介绍了东京各地的名胜、风景、人情、商场及购物注意事项，而且和团长拉起了家常。团长出于礼貌不好拒绝，但又无可奈何。

于是，在日方人员的盛情款待下，他们用了2天时间游览了东京，1天时间去了富士山，1天时间参观日方工厂，时间已过去了几天了，团长越来越心焦，而日方经理仍漫不经心，仍热情得很，拉着他们又是喝酒，又是赴宴，又是打网球，甚至打高尔夫球，似乎生意已成交了。

已经剩下不到4天的时间了，而日日夜夜的礼仪很周到，看样子还有不少“盛情款待”，再拖下去肯定对代表团没有任何利益了，要知道房地产风险很大啊！越久越无利。于是团长在一大晚上趁机问了一下对方的代表。

“请问贵公司对我团购买意向如何看待呢？”

“很好！很好！欢迎合作！”日方代表微笑地说。

“可是过去了几天，不见贵公司前来接洽呀。我们实在等不了啊！如果贵公司没有诚意，那么我们就回国了，再考虑去美国或德国了。”

“在东京玩得怎样呢？我们一向对待朋友很友好，很热情的！先在这里玩嘛，生意的事很容易解决。不知阁下对东京南郊住宅区有何高见？那是用我们钢材建起来的。如果您愿意，明天我们可以请设计人员跟你们去，提供些参考。阁下以为如何？”

“老实说，那住宅区设计得很漂亮，但规模很小呀。我们的地皮大着哪！谢谢您了！”团长漫不经心地说着。

“现在几月呢？请您告诉我一下，好吗？”日方代表幽幽地笑着问。

“您想必太专心公务了吧！现在是3月份了，樱花现在该开了吧！”

“哦，想必已开了。樱花很漂亮，贵团是否去看一下呢？”日方代表文质彬彬地邀请他。“今晚音乐很好听，祝您和贵团玩得愉快！”日方代表团员掩饰不住笑意，轻轻地走开，在总经理耳边低语几句。

团长毫无兴趣地随日方陪同人参观了一下住宅区，又去富士公园看了似海洋一样浪漫的樱花。直到下午，谈判正式开始了。双方礼节性地寒暄了几句，接着便唇枪舌剑地争论起来。眼看下午毫无结果（这也是日方所追求的），团长快快地说：“如果不行，我们后天就回去了。”

日本人真守信用，第二天早上谈判开始前，经理早已把他们返程机票送到团长手里，令团长感激不已，自然谈判气氛缓和得多了。

无论怎样讨价还价，团长最终还是在日方的合同上签下了名字。原来，日方打听到M国公司早已买下了几百亩地皮，如果在雨季前不开工奠基，那

么前功尽弃，损失惨重，而现在已是3月底了，离5月不远了；团长他们决定后天回去，现在又有机票了，所以在这两天内必须成交，雨季将来临了，他们也没时间去美、欧寻找，故必须在日本成交，日方考虑代表团的很大地皮必须用很多钢材，早已串通国际上的钢厂，把该种钢材价格抬高了一倍多，而且，日方“作出了最大让步”，将价格主动降低20-30美元。面临这种情势，团长不得不签下了公司的大名，让日本人大大赚了一笔。而日方所得的条件和信息，全是在舞会上从团长漫不经心的回答中得出的。然而，起关键作用的还是日方周到的礼节和盛情的款待，使M国公司没有充足时间考虑和改变方针。

这个教训是很明显的，在谈判中，要想使对方放弃自己的条件，最好的办法就是把他（对方）逼到墙角去，使他没有时间再拖下去了。这时，为了不便谈判失败，他很可能会同意任何条件，谁也不愿两手空空地回去。谁知道了对手的最后期限，谁的谈判地位就会更有利。

要想击溃日本人“带刀的礼”，还须用其人之道还治其人之身，婉拒不成时，用一句日本格言直截了当地拒绝：为什么不敢说“NO！”？

## 感染同化诚挚坦率是要着

感染，就是通过语言或行为引起别人相同的感情，通过感染使谈判双方的心连在一起，很明显，这样使谈判容易成功。只有让双方意识到二者都同一条船上，为达到彼岸必须真诚合作，必须用言语、行动打动对方，使双方动作协调一致，朝共同方向走去。在商场、在谈判桌上，达到目标使双方受益是可以做得到的。心理学家认为，感染是人类渴望与他人建立亲密关系的情感交往方式之一。确认个人组织、感情上的归属，给予或接受友谊、关怀与爱护，亲密往来，交流情怀等感染方式，使双方利益协调一致，最终双方皆大欢喜，为下一次谈判成功打下良好的基础。正如经济学家评论松下幸之助那样勤于思索、迭出奇计，以动人的计划，不懈的干劲，无比的真诚，去感染别人和自己同行，才是经营的高手！

确切的事例突出了松下幸之助的这种感染风格。

日本干电池制造业的先驱——岗田悌藏，在没有任何参考规范的情况下，他和太太经过无比艰辛的努力，制造出了干电池。他和经营自行车灯、汽车照明灯的松下有生意上的往来。

1927年，松下向岗田提出了一个令人吃惊的要求：白送1万只干电池，而且是新型的。当时，松下的“炮弹型照明灯”换代，设计了“角型国际照明灯”。对松下的干电池换代要求，岗田爽快地答应了。可他无论如何也没有料到，松下竟问：“是不是可以请您免费供给我1万只干电池呢？”老板娘更是惊讶万分，瞪着松下，仿佛看到了怪物。

松下对自己的要求作出了解释：新型的角型照明灯前途很好，与其一个慢慢地卖，不如备齐1万只样品，广泛散发，所以提出了那样的要求。

听了松下的解释，岗田还以为松下仍在胡闹。松下进一步解释说：我自己对我的作法非常自信，对于您的1万只免费电池，我将以年终20万只来回报。

岗田有些动心了，但对能否卖出20万只有些怀疑。松下说，若卖不到这个数字，免费的1万只货款照收不误。岗田被松下的热忱与执著打动了，最终答应了松下的要求。

松下的1万只样品，并未全寄发出去，当发出去刚1000个样本时，这种新型照明灯的品质已经被认可、认购单雪片般地飞来，剩下的样本也全都卖出去。到年底的8个月时间里，松下销出去的干电池不是20万只，而是47万只。

年节刚过，岗田衣冠整齐地从东京来大坂拜访松下，少有地打破了自己那一套守夜规律。他带来了用礼绳扎好的1500元1万只干电池的订金。送还松下，并对松下的业绩深表谢意。几乎没有拜访过任何客户的岗田专程来访后松下感到无比快乐。他觉得，这并非一般成功的快乐所可比的，他与岗田共享成功的喜悦。

松下凭着自己信念、热忱、干劲，感染了岗田，使他和自己一起投资了一项事业。伟大的人物，包括高明的经营者，往往正是利用自己的感召力调动诸多因素集合在自己的旗下，共同创业。

要想感染谈判对手，首先必须做到：

1. 以诚待人

古人有言：“精诚所至，金石为开。”要想感染别人，首先需要“诚意”



即诚挚与坦率。以诚待人能为谈判创造和谐轻松的气氛，它能使对方获得谅解，改变原先由于误解或别有用心等原因而采用的不友好姿态，至于那些用心不良者也终将自惭形秽，达到“化干戈为玉帛”的良好效果。

诚挚与坦率是紧密联系在一起的。坦率，也就是谈判者将自己的意图、目标、需要与具体的设想要求真诚地向对方交代清楚，而不是转弯抹角，模棱两可。同时又要求对待对方的合理的要求予以肯定，不合理的要求予以明确指正。对于谈判人员来说，最忌讳弄虚作假，口蜜腹剑，应该提倡的是开诚布公，光明磊落。

当然，诚挚坦率并不排斥谈判艺术与策略。谈判高手决不会不加思索地将自己的想法和要求和盘托出，明知对方不会接受的要求不要直接提出，估计对方会有异议但属于自己正当合理的要求可以提出，但应选择适当的时机。谈判的程序安排，先谈什么后谈什么，有时对谈判能否成功也有影响。这些都是谈判的策略技巧问题，并不违背诚挚坦率，开诚公布的原则。

## 2. 信誉至上，以信动人

这是谈判中不可动摇的原则，这就要求双方特别是己方严格遵守谈判所达成的协议，履行各自的诺言，做到“言必信，行必果”。孔子说：“人而无信，不知其可。”意思是说：一个人若没有信用，那他还能干什么呢？在商业界，最能耳熟能详的一句话是：信誉至上。

尽管在谈判中，有时常常是激烈的辩论交锋，乏味的讨价还价，马拉松式的开会体会。但是，一旦双方就某些问题的协商签订共同协议，不搞阳奉阴违或事后翻脸不认账，否则，名誉扫地，一事无成。

日本商人在长期的市场经济熏陶下，意识到信誉乃成业之本，无论花怎样的代价，都要创立自己的良好信誉，维护自己的良好信誉。

日本餐具大王仓介一郎创业始于二战刚结束时，当时日本一片废墟，充满了困难。这时他接到美国芝加哥一犹太商人1万只刀叉的订货，声明必须在9月1日之前交货，否则后果让日本全负，当时已经7月底了。

仓介先生咬牙接下第一笔生意，迅速找到了生产厂家，要求必须在8月17日之前交货，价钱再贵也在所不惜。不料，由于各种不可预料的原因，货在8月27日才交到仓介手中，办理航运已来不及了，时间太紧了。

深知信誉重要性的仓介，忍痛用1万美元包下了一架直飞芝加哥的日航飞机，他这时已经不能有一分钱的盈余了。

正当那位犹太商人焦急万分的时候，要他提货的仓单到了——他一下子热泪盈眶，激动得说不出话来，倍受感染之余，他立刻给仓介发出了10万只刀叉的订货的电报，仓介先生的事业一下子上了几个大台阶。

## 3. 入乡随俗

要让对方或顾客看到或感觉到这是他们熟悉的环境，使他们有一种归宿感，认同感。触景生情是化敌对为朋友的心灵桥梁。只有双方心灵上产生共鸣，产生认同感，那么无形的利益敌对就消失了，转而是对共同利益的追求，并为之作出共同的努力。这就是入乡随俗的最大功效。

日本田渊电机公司是日本著名的专门制造电子变压器的厂家。1979年1月到美国开拓海外市场，为了取得美国人的心理认可，取名为美国田渊电机公司。为了使美国分公司长久、稳定地发展，厂部致力于“东西合一，入乡随俗”，努力将日式经营与美国式经营结合起来。

首先，尊重美式用人制度，晋升、解雇工人时，要优先考虑资深人士的

地位、声望。因为这种论资排辈是一种符合美国人价值观的合理制度。

其次，为了联络感情，美国田渊公司设立了全勤津贴，连续工龄津贴，夏天休假前一次性奖金，家庭娱乐节，生日庆祝等。此外，还让职工担任管理服务，在周日的经营者会议上，社长把全体职工召集起来，向全体职工汇报公司业绩，并开展合理化建设和 Q（质量管理小组）小组的活动。

最后，公司十分努力使日本职工和当地管理人员默契配合。尽管派驻美国的日方职工英语水平不高，但都有一流的业务水平，下班后，他们和美方职工在一起，到外面吃饭、喝啤酒，这已是习以为常的事了，而社长田渊晖久尽可能把时间精力放在非正式的交往上，以加深日本人和当地人之间的理解，增强阶层间的默契配合。

这种经营当地化的方式，使日本田渊公司牢牢扎根于当地，受到了当地社会的好评。自然，公司利润上升很快，发展得更壮大了。据统计，公司在美第一年就获得 80 万美元的高额利润。

## 巧用环境 出奇制胜占先机

### 巧用地理环境

争取在己方场地举行谈判协商活动，获胜的可能性就会变得更大一点，正像足球比赛要争取主场一样，各方面都对东道主有利。

我们知道，日本是一个自然资源匮乏而经济十分发达的国家。以钢铁和煤炭资源来说，其优质高品位的铁矿和煤炭的蕴藏量都非常低，又因二战前实行的经济军事化和战后的以经济成倍增长计划为特点的经济起飞，铁矿和煤炭的矿藏已开采殆尽。而与此相反，澳大利亚是一个幅员辽阔、自然资源丰富的大国。日本渴望购买澳大利亚的煤和铁，在国际贸易中澳大利亚一方却不愁找不到买主。按理说，日本人的谈判地位低于澳大利亚，澳大利亚一方在谈判桌上占据主动地位。可是，精明的日本人却以大量订购澳方煤、铁并免费提供来程机票为诱饵，将澳大利亚的谈判者请到日本去谈生意。一旦澳大利亚人到了日本，他们一般比较谨慎、讲究礼仪，而不致于过份侵犯东道主的权益，因而日本方面和澳大利亚方面在谈判桌上的相互地位发生了显著的变化。澳大利亚人过惯了富裕的舒畅的生活，他们的谈判代表到了日本之后不过几天，就住不惯日本的木屋和榻榻米，吃不惯东方式的日本饭团和鱼子酱，急切想回到故乡别墅的游泳池、海滨和妻儿身旁去，所以在谈判桌上常常表现出急躁的情绪，急于求成的心理，但作为东道主的日方谈判代表却不紧不慢、不慌不忙地讨价还价，有时还故意停下来，介绍一下日本风情民俗，甚至陪对方出游、出席舞会，以此更加剧澳方代表的急躁心理和回归情绪，使日本谈判代表掌握了谈判主动权。结果，日本方面仅仅花费了少量款待和来回程机票作“诱饵”，就钓到了“大鱼”，取得了大量谈判桌上难以获得的东西：他们以低于国际市场近一半的价格取得了澳方大量的煤铁订货。

一般来说，重要的问题或难以解决的问题最好争取在本单位进行谈判，如果迫不得已亲自到对方地点谈判，谈判人员也要作好相应的对策，如谈判前有充分休息和睡眠，预先订好房间，带全必需的资料和笔记本电脑等设备工具，得以保持谈判者从容和舒适的工作状态，以减少己方失去“场地优势”带来的不利影响。

### 巧妙利用政治环境

世界上的事物是联系在一起的，经济和政治也不例外，而且二者是密切联系的。国际政治风云变幻莫测，每一时刻都有可能发生震惊世界，轰动全球的事件。精明的谈判者往往能抓住天赐良机，利用政治环境作为己方谈判的筹码，迫使对方屈服。

1980年，日本某电器株式会社获悉津巴布韦爆发内战，交战一方受到邻国赞比亚政府的支持，而赞比亚是世界上的主要产铜国，它一涉入战争势必影响世界铜价的上涨，这对于资源小国来说是极不其利的，因此，社长立即派一名精干的谈判人员急飞赞比亚，用尽可能快的速度采购尽可能多的铜矿。

日方代表人员抵赞后，立即迅速地与赞比亚矿冶部谈判，以便在战争全面扩大前买回铜矿。

但赞比亚并不因为日本的大量订货而兴高采烈，也不会作出一点让步，反而提价了。

谈判陷入了僵局，而且气氛很紧张，双方经常争论得面红耳赤，可是毫无结果。

眼看回国日期就要到了，日方代表马上抛出他们的“杀手铜”：我们知道贵国政府所处的情况（指赞比亚支持津巴布韦交战一方），如果贵国政府不作出让步，不能让铜块变成金钱，那么贵国如何支付得起战争费用和战时经济？而且，美国和它的盟国采取措施（指国际上对交战双方不发生贸易往来，采取“中立”态度），贵国的处境将会更加困难，对此，我们不必多作解释。我们是怀着真诚和互助精神来到贵国的。请部长阁下认真考虑一下。

结果，当天下午，日本就获得了大批价低质好的铜矿出卖单，而且在战争期间有好几次这样的交易。

#### 巧妙利用经济环境

这里的经济环境，不是宏观经济环境的变化，而是谈判双方在宏观经济舞台中所扮的角色是个“求人者”还是“被求者”，这对谈判成败影响很大。1987年6月初，日本机床机械公司组团赴美谈判机床买卖问题。在美方洛杉矶卡尔曼公司总部，双方在价格问题上相持不下，连续两天，作为买主的卡尔曼公司未作任何答复。原来，日方了解到卡尔曼公司原与台湾签订了合同，但由于美国为保护本国外贸，对台、韩、澳等国和地区采取了提高关税的政策。高关税壁垒，使得台湾方面迟迟不肯发货，而美方又与自己的客户签订了供货合同，并开出了信用证；使该公司陷入了十分被动的境地。因此，卡尔曼公司急需了解日方产品的规格、型号，以便与他们订立认购合同，寻找新的出路。日方代表团根据这些情况，不动声色地与美方周旋于谈判桌前，不催不逼，静观其变。然而，卡尔曼公司最后沉不住气，终在于6月12日成交，认购日方150台机床。但当6月16日日本代表团在田纳西州皮尔格森公司进行机床交易谈判时，该公司总裁史德梅先生对日本出售给卡尔曼公司机床一事表示不满，理由是那会使皮尔格森公司增加竞争对手，使其公司受到损伤。尽管日本谈判人员如何解释，美方仍在拖延时间，想让日本就范。但18日日本经济信息员告诉代表团团长，芝加哥、底特律亦有人需货，且有人代理。

日本代表团立即找到美方，向美方下“最后通牒”：“如果不订货，那么我们将去芝加哥等地，那里有人急需我们的货！”这时，皮尔格森公司慌了，立刻恢复洽谈，认购了日本160台机床。这样，短短几天内日本公司就获利1835万美元。他们利用美方“急需机床”的经济环境，终于迫使美方就范。

## 大智若愚 出其不意制胜道

《老子》说：“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。”“大巧若拙”即大巧的人反而像很笨拙一样。正像古人所说那样，“大勇若怯，大智若愚。”本来很有胆量的，却装得很胆怯；本来足智多谋，却装着很愚笨，实际上掩盖内心的重大抱负，实现一定的反击，智而示以愚，能而示之不能，用而示之不用，欺骗对手，争取主动。“大智若愚”是一个后发制人、出其不意的谈判技巧，在外交、谈判、经济等领域有广泛应用。《三国演义》第四十回写孔明智激周瑜的精彩片段，是大智若愚的成功运用的例子。孔明为了激起周瑜抗曹的斗志，巧妙地将曹植《铜雀台赋》“揽二桥于东南兮，乐朝夕之与共……”中的“二桥”向周瑜解释为“二乔”（其一为周的妻子），周瑜听后勃然大怒：“吾与老贼誓不两立！”孔明大功告成，其实，二乔乃周瑜与孙权的妻子，孔明哪不知？知道而装得糊涂，孔明运用“大智若愚”法智激周瑜，终获成功。

由聪明转入糊涂是此技的精髓，有时候，装得迟钝一点倒比过于敏感更有利。曾经有三位日本人代表日本航空公司与美国的一家飞机制造公司谈判。日方作为买方，美方作为卖方。美国公司为了抓住这次商业机会，挑选了最精明干练的高级职员组成谈判小组。谈判开始时并没有像常规谈判那样双方交涉问题，而是美方展开了产品宣传攻势。他们在谈判室里挂满了许多产品图像，还印刷了许多宣传资料和图片。他们用了两个半小时，三台幻灯放映机，放映了好莱坞式的公司介绍。他们这样做，一是要加强自己的谈判实力，另外则是想向三位日本代表作一次精妙绝伦的产品简报。在整个放映过程中，日方代表静静地坐在里面，全神贯注地观看。

放映结束后，美方高级主管不无得意地站起来，扭亮了电灯。此时，他脸上挂满了情不自禁得意的笑容。笑容里充满了期望和必胜的信念。他转身向三位显得有些迟钝和麻木的日方代表说：“请问，你们的看法如何？”不料一位日方代表说：“我们还不懂。”这句话大大伤害了他此时的心情，他的笑容随即消失了，一股莫名之火似乎正往上顶。他又问：“你们说不懂，这是什么意思？哪一点你们还不懂？”另一位日方代表彬彬有礼，微笑着回答：“我们全部没弄懂。”美国的高级主管又压了压火气，再问对方：“从什么时候开始你们不懂？”第三位代表严肃认真地回答：“从关掉电灯，开始幻灯简报的时候起，我们就不懂了。”这时，美国公司的主管感到严重的挫败感。但为了商业利益，他又重放了一次幻灯片，这次速度比前一次慢多了。之后，他强压怒气，问日方代表：“怎么样？该看明白了吧？”然而，日方代表端坐在位子上，若无其事地摇摇头。美国的高级主管一下子气泄了，他灰心丧气地斜靠着墙边，松开他价值昂贵的领带，显得是如此心灰意冷，无可奈何。他对日方代表说：“那么，那么……那么你们希望我们做些什么呢？既然我们所做的一切你们都不懂。”这时，一位日方代表慢条斯理地将他们的条件说了出来，他说得如此慢，以至美国高级主管像回答讯问似地，毫无斗志地斜坐在那里，稀里糊涂地应答着，他的思维已经紊乱了，信念被摧毁了，根本未作什么大的反抗。结果，日本航空公司大获全胜，胜果之大，连他们也感到意外。

大智若愚，不仅可以有为示无为、聪明装糊涂，而且可以若无其事，装着不置可否的样子，不表明态度，然后静待时机，把自己的过人之处一下子

说出来，打个对方措手不及，束手就擒。有一次日本的一个公司到美国去与一家公司进行贸易谈判。谈判一开始，美方代表滔滔不绝地说个没完，想迅速达成协议。而日方代表却一言不发，只是挥笔疾书，把美方代表的发言全部记录下来，第一次谈判就这样结束了，日方代表也回国了。

六个星期之后，日本公司又派了另一个部门的几个人作为代表团来到了美国，进行第二轮谈判。这批新到的日本人，仿佛根本不知道以前协商讨论些什么问题，谈判只好从头开始。美国代表照样是口若悬河，滔滔不绝，日方代表又是一言不发，记下大量笔记又回去了。

又过六个星期之后，日本方面的第三个代表团又来到谈判桌旁，他们的全部活动只不过是第二个代表团的故伎重演，记下了大量笔记又走了。

以后，第四个、第五个日本谈判代表团都是如法炮制。

半年过去了，一年过去了，日本方面毫无反应，他们把美国公司弄得“丈二和尚摸不着头脑”，只能抱怨日方代表没有诚意。

正当美国这家公司感到绝望时，日方公司的谈判决定代表突然来到了美国。这一次，日本谈判人员一反常态，在美方代表毫无思想准备的情况下，突然拍板表态，作出交易决策的方案，弄得美方措手不及，十分被动，损失不小。日本人一开始装得若无其事的，既不表态，也不作任何形式的举动，让美方猜测不到他们的行动，寻找恰当时机后，趁人不备，出奇制胜，这一招十分厉害，往往使它的谈判对手猝不及防，损失不小。

但是，大智若愚，关键是心中要有对付对方的策略，常用“糊涂”来迷惑对方耳目，宁可有为示无为，聪明装糊涂，不可无为示有为，糊涂装聪明，弄巧成拙，于己不利。

## 谈判风格 彬彬有礼又准时

今天，“日本”这一国不仅仅意味着西太平洋的一连串岛屿，也不仅是与中国一衣带水的邻邦，“日本”意味着世界上经济最发达的国家，它已是世界上最大的债权国，它的商业、货物在世界上每一个角落无孔不入地渗透，特别是贸易，据有关资料显示，日本的国际贸易产值占国民生产总值的20%以上。这意味着，世界范围内的商业贸易活动现在是将来也是日本的生存所在。这也意味着，世界上其他国家的利益也很有可能受到日本人的直接或间接的影响。

日本出色地完成了传统的古老社会到喧闹的现代社会的过渡。在许多方面，日本是那些希望进行现代变革和保持传统价值观念二者结合起来的国家学习的典范。日本的变化过程始于1868年的明治维新，而且在没有摒弃传统价值观念的情况下，实现了现代化。

日本文化深受中国文化传统的影响，儒家思想文化、道德意识已深深积淀于日本国民的内心深处，并在行为方式中处处体现出来。与此同时，善于学习外国先进技术的日本民族结合自己本国的特点，创造出了独特的日本文化。他们慎重、耐心、礼貌、自信、精明强干，进取精神很强，工作勤奋刻苦，态度认真，一丝不苟，充分体现在办事计划和程序上——计划性很强，又显得很有条理性，事前准备工作充分，不轻信别人，注意做人的工作，考虑交易的长远影响，而不过分争取眼下的利益，善于开拓新的交易市场，这也许是日本国内资源缺乏、市场狭小而具有的忧患意识决定的。

首先，日本人十分讲究礼节，他们的一言一行都受到礼节习俗的支配。礼节不仅仅是礼貌，在传统的社会中，礼节表现出每一个人在社会中的等级地位。当人们在自己的等级中相互交往时，其行为同对本等级成员的地位的相互承认，当人们同其他等级的成员交往时，礼节可以便人们相互承认对方在对方等级中的地位。因此，礼节在日本社会生活中起着促进人们之间交往，维护已确立的尊卑秩序的重要作用。

日本商人走出国门进行商务谈判时，总是希望能够前往机场、车站或码头迎接，迎接人的地位要等同或略高于日本商人的地位。在会面时，日本商人很重视交换名片。一般情况下，不管在座的有多少人，他们都一一交换名片，当接过对方的名片时，他们都要仔细地端详，认真地研究，然后两眼半视对方，说上一句“见到你很高兴”之类的客气话。对此，任何同日本人进行商务活动的外国商人必须理解、尊重和遵循。否则，日本商人将视外国商人为不懂规矩，不懂礼节。

日本商人习惯于在说说笑笑中讨价还价，这反映了一种礼貌在先，慢慢协商的指导思想。这点很符合东方人的特点，便于在交流的气氛中交换看法，达成协议。尤其是某些有地位的日本商人十分注重这种谈判方式以表现其文化修养。

因此，有必要对日本的礼仪知识有一个初步了解。日本人的一般问候形式是鞠躬而不是握手，要互换名片。不能用名来称呼日本人，只有家人和亲密的朋友才能这样做。称呼“某某先生”要使用他的姓，也就是在其姓氏后加上一个“样（发音 San 桑）”。

不管商务谈判，还是社交聚会，必须准时到会。

日本人很少在家中款待客人，如被邀请到日本人家里时，要在过厅摘掉

帽子与手套，然后脱鞋，习惯上不为女主人带花，而是带上一盒蛋糕或糖果。如果某位日本人向你送礼，你要表示感谢，但要等他再提一、两次后再接受。日本人喜欢接受礼品，礼品要用淡色包装纸包装，不系蝴蝶结。他们特别喜欢吃冻牛排和喝白兰地。如果礼品数目是2的倍数，这表示能带来好运。成套的链扣、钢笔和铅笔是很好的礼品。

到日本的访问者被他们的日本商业伙伴邀请到日本饭店或夜总会去参加宴会，这通常要花费数小时。

最好不要和日本人谈论二次世界大战特别是亚太战场的情况。

其次，日本商人的团体意识或集团意识在世界上是首屈一指的。单个的日本人与其他民族的个体相比，无论在思维、能力、创新精神或心理素质等方面不是出类拔萃的。但是，日本人一旦组成一个团体，这个团体的力量就十分强大。“团结就是力量”，这一句话日本人不仅口头上这样说，在实践中也是这样做的，日本的企业大多从家庭手工作坊发展增大起来，所以大多采取家庭式经营管理，这种方式使个人、家庭、企业紧密地联系在一起，使每个人对集体产生强烈的依赖感、归属感，对集体表现出高度的忠诚与责任心，从而大大地提高了日本企业组织内部的统一性、协调性。

与这些强烈的团体精神相适应，日本人在谈判中每作出的一个决策，必须先召开公司有关人员参加的会议，集思广益，经过长时间才能决定下来。这种磋商和讨论。可以使代表本公司参加谈判的高级经理发现一些原来没意识到或原来不知道的问题，而一旦发现这个问题又需要公司上下进行广泛的磋商，看看如何有效地解决这个问题。这一点，反映了日本独特的文化背景，与欧美其它国家明显不同。例如，美国推销人员在代表公司作出承诺时，事先可能并未得到公司的生产部门的许可；而这种作法在日本简直是不可想象的。日本公司明确要求对其它公司承诺之前，必先征得那些实际履行的生产部门或执行部门的认可同意。自然，他们是如此细致地决定承诺，那么他们是非常重视承诺的。他们宁肯多花点时间，使企业中的每个人都懂得承诺的含义，并从心底里同意承诺。一旦作出承诺，他们就会迅速付诸实施，毫不迟疑地履行承诺。他们宁可在决定承诺时多花一些时间，也不会承诺后拖延履行或实际不履行。

与此相反，欧美的许多商人却喜欢“速决战”，他们不希望谈判时间拖得很长，越快越好。因为他们的公司每月、每季度都必须向董事会和经理老板等负责人报告经营利润情况，如果谈判时间太长，就会对他们公司失去了吸引力。因此，只要报价适当，谈判进行两三个回合，就可以拍板成交。他们一般不搞请客送礼，谈判的时间可以在吃早点的时候开始，边吃边谈。

然而，日本商人在谈判中惯用“蘑菇战”不仅是由他们独特的文化背景决定的，而且，从根本上说，这是他们的拖延战术。在这过程中，他们会想方设法了解你的意图，他们在回答问题时常用的词语是“可能”、“或者”。你若急于求成，他就会拼命杀价，把你磨得精疲力尽，有时能拖到临上飞机前才接受你的条件。作为谈判者，你要避免将自己回国日期告诉日本人，至少应该说得含糊些，因此他们往往在你临上飞机前几小时，才与你成交。所以，有人把“忍耐”称作日本人的一种谈判计谋。

第三，日本人以刻苦耐劳著称于世。他们在商务谈判中常常连续作战，废寝忘食，通宵达旦。一旦谈判方案发生变化，他们可以连夜进行整理，形成文字。当然，日本商人在谈判中主动承担这项繁琐艰苦的任务，并不是什



么无私的奉献，而是他们在谈判中常常运用的一种策略。他们亲自出马。在这一过程中，通过某些文字作调整的细微变化，使协议最大限度地有利于自己。

日本商人时间观念极强，生活节奏快，这是由日本生活充满竞争所造成的。

第四，日本商人喜欢使用“打折扣吃小亏，抬高价占大便宜”的策略吸引对方。他们为了迎奉买方心理，主动提出为对方打折扣，其实，在此之前，他们早已抬高了价格，留足了余地，对此，外商应当有所成备，决不可仅以“折扣率”为判定标准，应坚持“货比三家”，“看货论价”。自己拿不准的，可以请专家协助，也可以多联系几个商人，择优而定。

第五，日本商人很注意在交易谈判中建立和谐信任的人际关系。他们在谈判过程中，往往将相当的一部分精力和时间花在人际关系中，因为他们愿意逐渐熟悉与他们做生意的人，并愿意他们长期打交道。日本人商人重视对谈判对手的信任，而不重视合同本身。因此，应该让日本人产生信任感，他们不愿讨论合同细节，而是考虑是否与你建立起一种信任协作的往来关系。他们是为中长期前景打算的。因此，他们喜欢的谈判方式是首先创造一种信任的气氛，对日方提出的谈判程序和进度，持较温和和较宽容的态度，以体现你是关心他们利益的。同时，使日方相信，谈判者是公司领导的代表，如果对手在谈判中一遇到问题就请示汇报，日方决不会认真地与你商洽了。日方不喜欢与年轻人谈判，他们偏爱长者，信任权力。

他们不赞成也不习惯直接的，纯粹的商业活动。如果有人想开门见山直接地进入商务谈判而不愿展开人际交往活动，那么他就会处处碰壁，欲速则不达。因此，与日本商人进行交易谈判，如果是第一次洽谈，或者洽谈的内容很重要，那么在谈判开始的时候，你必须安排地位较高的负责人拜访日本企业中同等地位的负责人，以引起日本企业对与你企业之间交易关系的重视。在拜会中，一般不要谈重要的事项，也不要涉及具体的实质性问题。

特别要注意的是，日本商人是不带律师参加谈判的，带律师参加谈判被看作是一种不友好的行为。他们认为合同仅仅是一份契约，而不是一份商业协议。他们把合同看作是对谈判个人有约束力的一个协议手续，如果情况发生变化，对自身不利时就失去效力。

## 《樱花与剑——日本商业智慧》

### 日本商战谋略

我们要用飞机在富士山  
顶上撒一层咖喱粉。

## 知彼知己 精工荣登钟表霸主宝座

商场就是战场，要想在经商活动中获胜，就必须做到知彼知己。一个企业能否做到知彼知己，关系到经商活动的成败。而要做到知彼知己，就必须注意收集经济信息，了解市场需求，掌握商业行情，深知竞争或谈判对手的意图等。这是经商活动的最重要的谋略。

日本精工手表在与瑞士手表的竞争中，首先看到在未来 10 至 20 年内，市场上对于手表的需求量最大的将是准确而价廉物美的石英手表。于是放弃了在机械表上与瑞士的竞争，致力于开发石英电子表，从而在市场上占了上风，最终击败瑞士，登上世界钟表霸主的宝座。

50 年代后期，“精工舍”已逐渐发展成为大型企业——精工集团。60 年代初，精工推出的“马贝尔”手表在国内钟表精确度竞赛中连夺 3 年锦标，成为全日本最畅销的钟表之一。在一片喝彩声中，崛起的精工集团开始了自己的“虎山行”计划，向钟表王国瑞士挑战。

瑞士是举世皆知的钟表王国，提起钟表，第一个跳入人们脑海中的准是瑞士。

1960 年，国际奥委会决定 1964 年奥运会将在日本东京举行。

消息传出后，精工集团的员工群情激昂，决心借此机会显示自己的实力，向瑞士的“欧米茄”挑战。

“欧米茄”是驰名世界的瑞士名牌钟表，曾有过 17 次独占奥运会计时权的辉煌历史。以它的权威自然是绝对不会放弃东京奥运会计时权的。

为了摸清对手的底细，精工集团秘密组成一支精悍的考察队，前往当年在罗马举行的奥运会。

到了罗马之后，精工考察队的技术人员才感到，奥运会简直是“欧米茄”的产品展览会。马拉松以及长跑项目不必说，其它各类项目几乎都是在“欧米茄”的指针下决出胜负的，可以这样说，从大的时钟到裁判员手里拿的秒表，都是“欧米茄”的天下。

然而回来之后，精工考察队的心中便有数了。因为，经过仔细调查后，他们知道所有使用的“欧米茄”制造的计时装置，几乎都是机械式钟表，而石英钟表才有几部。

他们以制造石英表为手段，以东京奥运会为目标，向瑞士表发起了挑战。

他们先研制出一部世界级的最新产品，那就是石英表 951 二型。这种石英表主要用于马拉松等长跑项目，它重 3 公斤，平均日差 0.2 秒，裁判可以用一只手轻松地携带着，而且两个干电池可以用一年，和以前有一部小型卡车那么大的石英钟表相比，确实是一大进步。

次年，国际奥委会确定在东京奥运会上用日本造的计时装置。

日本人在奥运会上的胜利，并没有使瑞士人感到多大的震惊，因为他们觉得日本人是凭借着天时地利而获胜的，可是纽沙蒂尔天文台的失利，却让瑞士人领略了日本人的厉害，并感到自己的霸主地位正在动摇。

瑞士的纽沙蒂尔天文台每年一度的钟表比赛，目的在于提高瑞士钟表业的水平，以及扩大瑞士表在全世界的声誉。

1963 年，精工终于争取到了在瑞士参赛的资格。这是一件十分不容易的事，因为，纽沙蒂尔天文台比赛有着长久历史，然而外国产品参加还是头一次。

首次参赛的精工表以外国表的身份展示了自己的实力，石英表 951 在马林精密计时方面排名第 10、11、12。

由于石英表的佳绩，精工决定在下一场比赛时让机械钟表也参加。

然而，在机械钟表方面的比赛，尽管精工竭尽全力，但还是打了个败仗，结果是它排名第 144 位，前几名都由“欧米茄”获得。这使人感到只要是有关发条式钟表，瑞士是不可战胜的。

日本人对这个结果并不服气。他们抱定要 3 年以后再决一胜负。

1967 年，经过充分准备的精工决心卷土重来。按照以往的规定，参赛厂按时将比赛的钟表当面交给国际比赛的组织部门，经过 45 天的检查后，便送给参赛厂测定的结果资料，再在下一年公布名次。

但是，奇怪的事情发生了，那年无论怎么等待，测定结果还是不寄来。

直到翌年春天将要来临之际，精工舍才接到一封信，里面简单写道：

本年度将不公布名次，另外从下年开始中止比赛。

这到底是怎么回事？

从后来送来的测定资料才得以解开这个谜。在测定资料上的记录清楚表明，石英怀表方面，精工独占第 1 到第 5 名，同时，机械钟表方面也名列第 4、5、7、8 名，虽然没有公布名次，但是只要比较一下送来的全部参赛者的得分表，就可以得出上述结果。

在纽沙蒂尔天文台的国际钟表比赛中，由于日本人拿了石英钟表比赛的前 5 名，就突然停止了公布比赛的结果，并突然中止了这个已经有 100 多年历史的钟表比赛，可想而知，瑞士方面是多么心虚和狼狈。

纽沙蒂尔天文台中止了比赛，但日本人并没有中止向瑞士的挑战。他们开始向石英表商品化方向发展。

与此相反，瑞士方面则一直拘泥于竞争，即使他们知道在竞赛上所培养的技术力量不能和商品化相结合，还仍然以获得竞赛的胜利作为目标。

这种认识上的差别，深刻地改变 10 年后的世界钟表市场。

精工将主要精力全部投入到商品化的工作之中。1969 年，精工将世界首创的石英电子表投放到世界市场，名声大振。接着，又推出显示式电子表。

尔后，精工又推出了多功能手表、电池式晶体管钟、长时间运行的钟表等等。新产品层出不穷。价格节节下降，手表开始变成普及品。

精工手表在世界市场上竞争能力大大增强，其产品有一半以上销往海外，使瑞士手表处于被动招架之势。

1980 年，用部廉太郎又收买了名列瑞士第二的制作高级钟表的珍妮·拉萨尔公司，开始了“宰割”钟表王国的攻战。

70 年代后期，精工手表的销量已跃居世界第一，高档精工表已成为世界名牌表。但超高级手表仍是瑞士的天下。收买了珍妮·拉萨尔手表后，以黄金、钻石为主要材料的超高级“精工·拉萨尔”手表便投放市场。在它的带动下，欧美钟表市场开始由精工称王称霸，就连瑞士本市场也受到精工的蚕食。

精工终于将瑞士从“钟表之王”的宝座上撵了下来，并取而代之，成为世界钟表市场的新霸主。

## 以柔克刚 汽车涌进美国市场

日本和美国的汽车大战中，日方以弱者出现，避免与美国正面交锋，而暗地里还是按照自己的方针行事，并利用适当时机。发展自己的力量，变被动为主动了。

1980年，日本汽车首次突破1000万辆大关，超过“汽车王国”美国的年产量，跃居世界第一位。对此，美方要求日本汽车自动限产，日方欣然承诺，付诸行动，但趁机把生产设备迁到肯塔基州、加利福尼亚州，使日本汽车在美国“出生”，像“美国车”那样进入美国市场。近几年来，美国政府以种种手段提高日本企业的生产成本，日本厂商克制、礼让，但把投资悄悄转向美、墨边境，即利用墨西哥的廉价劳动力，又钻了美国法令的空子——该地产品返销美国的征税颇为优惠。

当美方为“日本在敲美国市场的后门”而恼火时，日资又流向美国工厂少的中部和边境地区。1980年美、日贸易逆差122亿美元，到1986年则上升为586亿美元。

纵观愈演愈烈的日、美贸易摩擦，日方表面上逆来顺受，实际上是步步进逼。这就是名副其实的“以柔克刚”。

## 闲人不闲 东京百货串门推销

商战中没有绝对的有用者，也没有绝对的无用者，无论是什么样的人，只要使用恰当，就可以充分发挥其能力，达到令人意想不到的效果。

“闲人”当然不是指那些无聊的人物，而是说那些看似在社会上没有很高的地位、掏腰包也没有大款那么洒脱，但却是社会上一支相当活跃的队伍。他们可以引导一个领域里的消费倾向。

因此，能否善用这类人，是商家成功的重要条件。日本很多企业就很巧妙地利用了“闲人”，让他们为企业所用。

如传统的商品零售方式是在商店设柜台售货。“第二代”方式是超级市场式的开柜售货，任凭挑选。

近几年来，日本东京百货公司又创造了“第三代”销售方式——串门推销。

自1988年6月起，该公司雇佣大批整天闲在家里的主婦，四处串门介绍商品，记下顾客需要的品种。然后公司组织货源送货上门，在佣金的吸引下，这支主婦大军马不停蹄，营业额占公司总营业额的1%。

旗开得胜使公司尝到甜头。1989年该公司又聘80位退休推销员和60岁以上的老太太，加强上门推销的力量。推销员获悉哪些单位或家庭需要商品，便立即向公司汇报，这样既方便了客户，又使该公司生意兴隆。

同样，山田肉店靠“意见领袖”招徕顾客，所用的也是闲人。

山田肉店是东京一家不起眼的小店，地处闹市，周围装璜豪华、实力雄厚的超级市场和大商店鳞次栉比。尽管山田肉店价廉物美，服务周到，但仍不可避免地处于竞争劣势。

一次，山田出席宴会。当服务员来问喝什么酒时，彼此素不相识的同座中，有位提议“喝啤酒”，结果大家都没意见，一致同意喝啤酒。

这一偶然事件，却使山田受到启发：这不是“意见领袖”吗？如果充分利用这种从众心理……一个摆脱困境的构想在山田脑际形成了。

山田开始物色购肉的“意见领袖”。他从来肉店购肉的主婦中选择了一些交际广、知识丰富又爱讲话的人，通过各种优惠方法，使她们心甘情愿地充当肉店的义务宣传员、“活广告”。

得到实惠的“意见领袖”在串门闲聊中，都异口同声地称赞山田肉店的肉新鲜、斤两足、价钱公道、服务态度好，宣传“我要买肉必定去山田肉店！”

很快，“意见领袖”们的义务宣传奏效了：山田肉店的名声就在东京的主婦中传开，销售额不断上升，在超级市场和大商店的包围中脱颖而出，成为竞争中的赢家。几年后，山田肉店便发展成山田肉类公司了。

## 示假隐真酒家大王致富秘诀

真的一面或许不利于自己的发展，这时就不得不利用假的一面。只要是合理地利用这假的东西，隐去真的东西，也可以在商战中达到制胜的效果。

日本的酒家大王福富太郎，只有30多岁，却拥有20余亿日元的资产，在池袋、新桥、银座、横滨等地都拥有规模庞大的酒店。

他从幼年时就有善于招徕客人的天才。做服务生时，他便把八字型的大胡子贴在鼻子下面，来招待客人，他这种做法使客人觉得他很可爱。

当时还没有拿湿手巾给客人擦拭的习惯，他就拾起酒女们弃掉的香水瓶，把剩余的香水滴在湿手巾上，给客人擦拭。这许多新做法，使酒家的生意日渐兴隆，没多久，他就被升为管理人。

1956年，神田今川桥有一家小酒店被税捐处查封，他听到这消息之后，就去和小酒店家老板洽谈，请老板委托他来经营。商谈成功之后，他立即印刷“有配角女明星27人的酒家”等字句的明信片来大事宣传。

这时，大酒家“处女林”的老板看到他的做法，就来请他当处女林的经理。他模仿日本剧场的广告，把店面改为玻璃框，框里全用酒女、锦衣舞女的照片排成一大堆。这种战略又奏效了。不单使处女林起死回生，而且他也赚进了一大笔钱。

到1960年，福富太郎独资经营新桥“好莱坞”，首先和宝啤酒公司订契约，叫啤酒公司先预送一年所需的啤酒，酒款等到一年以后付给，交换条件是好莱坞不售别家公司的啤酒。

其次是做到大众化，使月薪2万日元的小职员，每月也能够来玩个两次。

有理财本领的他，经营好莱坞更是成功，然后他又买下神田的“玫瑰”，更进一步在啤谷、横滨、池袋开分支的大酒店。

人要出人头地，努力和运气固然重要，但福富认为致富的秘诀还有三项要素。

第一项是名字。

他的原名是中村勇志智，这平凡的名字使他给人的印象不够深刻。所以当他做处女林经理时，他就使用近伟千代的名字（与中日战争时做到三次总理大臣的公爵近卫文磨的名字很相似），这个名字的确可使任何人都联想到：他是不是近伟公爵家的后代儿孙？同时也引起顾客的好奇心，酒女也误会他是日本最有声望的贵族，而敬畏他，管理上方便甚多。

后来近伟家提出抗议，他才改名为福富太郎。这名字不仅给人印象深刻，而且每天都对自己有一种暗示的功效，看来似乎很能赚大钱的。

第二项是自我暗示。

除了名字可暗示自己之外，他还可从书上得到暗示。喜欢读书的福富，从小就精读“太阁记”（400年前，出身于微贱的童仆终于统一日本的英雄丰臣秀吉的传记）。他认为他是第二个丰臣秀吉，他的所做所为，也完全模仿了书中的秀吉。

第三项是抓住顾客心理。

好莱坞的玻璃窗里面排列着许多酒女的照片，旁边写着“从松井须磨子到加驾玛利子”（配角女明星）的宣传文句，这种新奇的文句是他自己想出来的。这一种利用男人好奇心来引诱顾客的战略，也是他独到的做法。

## 一箭双雕 山梨化工一夜成名

在企业的商战中，有时一计既出，而收到两种利益，或者是打击敌方，而保护自己；或者是压抑对手，而发展自己。

如开发合成树脂毛毯成功的日本山梨化工公司，常在市面上发现仿照该公司出品数目毛毯。

这些仿造品对该公司商品的销路形成威胁。于是为了维护权益，该公司在各大报上刊出如下广告：

“让合成树脂长出柔软而悦目的绒毛，是本公司所开发的新颖产品，这种物美价廉的毛毯人见人爱，然而有专利权，任何人都不许仿造。如果您发现有人仿制，请通知我们，本公司便会赠送 200 万元奖金给您，绝不食言。”

这项广告严肃而不呆板，不仅收到吓阻别人仿制的效果，且因 200 万元奖金掀起了一股空前绝后的热潮，竟使得知名度不高的合成树脂毛毯，一夜之间成为家喻户晓的热门新产品，得以在市场上打下相当广泛而稳固的基础。当然，200 万奖金只是个广告宣传，一毛钱也未花。但该商品在日本国内广受消费者欢迎，大为畅销之后，竟也开拓出国外的市场，其外销的数量也与年俱增，山梨化工公司真是一箭双雕。



## 声东击西松下电器“欢迎参观”

声东击西就是以一种行为或商品为掩护，而达到另一目的。它要求认真审度当时的时势，把握掩护者与实际应达到的目的的内在联系，使其能相互照应，达到声东击西的功效。

日本松下电器公司董事长独具慧眼，敏锐地注意到人们希望了解产品生产这种心理在推销产品上的巨大作用，他让下属工厂都挂上“欢迎参观”的牌子，各工厂设立专门的参观课，培训专门的招待员，恭恭敬敬地请大众参观生产设备、工艺流程、管理制度、质量要求。

松下公司的这一招产生了奇效，顾客通过参观，亲眼看到了松下先进的机器设备、严格的质量管理，从而对产品的质量一百个放心，于是松下电器的销量迅猛直上。

又如西武百货商店以展览促销售，日进 50 亿。

日本东京西武百货商店是设在地下铁道上面的九层大楼，总面积比北京王府井百货大楼还要大。这个地区有两个有利条件：一是交通方便；二是文化发达。该店就充分利用这里的有利环境，接二连三地举办各种展览，吸引有各种兴趣的人前来参观。虽然办展览的耗费巨大，但他们也在所不惜。

在 1982 年 7 月间，池袋店就同时举办中国故宫文物和某个知名人物的书画两个展览。仅故宫文物租借费一项，就付出 2 亿日元，保险费、包装运输费、广告费等都花费巨大。然而，就是这两个展览会，先后吸引了 30 万观众前往参观。参观的人饿了、渴了，总要吃一点喝一点，临走时也要买一些仪表仪器、医药卫生用品，甚至钓鱼用品等，因此营业额大大增加。平时该店营业额一天为 7~8 亿日元，展览会期间，营业额激增至 50 亿日元。

松下公司和西武集团的这种战术，就是醉翁之意不在酒，他们让消费者知道自己企业的家底和生产过程，或在自己商店办展览，这本身不是目的，目的在于以此促发人们的购买欲，这真是高明之举。

## 心照不宣住亚洲饭店不想看富士山

自己和对方摆明关系，并将自己的意图和想要达到的目的向对方表明，让对方看到自己的利益，并明白可能付出的代价，不过由于对方可能会得到更大的利益，便不惜付出那种代价。而让对方付出代价之际，也就自己得利之时。

日本亚洲大饭店的一则广告，极为高妙。他们从顾客的心理出发，考虑到他们想省钱而又想占便宜的心理，同时又让顾客们明白，一旦他们的小便宜占不上，饭店将会得大利；尽管这是一场心照不宣的广告心理战，但前来的顾客却依然不少，为什么呢？

坐落在日本中山湖畔的亚洲大饭店，曾经贴出了一则告示：

“欢迎投宿于本大饭店。倘若您在这里看不到富士山顶满一小时，我们将分文不收您的住宿费用。”

告示张贴后，顾客争先恐后地从各处前来投宿。有的客人住下之后，成天价盘算：明天也许会有雨，一下雨，自然会看不见富士山顶了，那么我可以节省一大笔住宿费。也有的客人原打算只住三五天，而一旦有了不付分文的想法，于是便一天天地延长了住宿。像这样抱有侥幸心理而多住上几天的旅客不在少数！

说不清什么原因，到底是想占小便宜的天性呢，还是一种类似于赌博，一决输赢的刺激，反正，客人如云。然而这倒成全了老板。据该饭店经理说：我们试办了3个月，结果，客人们一天也没有遇到看不到富士山顶的日子，也就是说，没有一位客人享受到免费住宿的优惠。

## 擒贼擒王 索尼智斗美国马西里尔

在现代商战中，经营者无论是决策还是处理问题都必须掌握重点，在众多的竞争者中，要善于找出主要对手，然后集中力量将其“擒”获。只要“擒”住了市场中这个“王”，其他问题就会迎刃而解了。

日本索尼公司的国外部部长卯木肇，在索尼彩电在美国倍受冷落的情况下，从牧童放牛中得到启发，决定要抓住美国电器市场的“带头牛”。

他以百折不挠、不达目的誓不罢休的精神向马西里尔公司进攻，终于“擒”住了那条“带头牛”，也就是“擒”住了芝加哥电器销售行业的“王”。此后，一切问题便迎刃而解，索尼彩电占领了芝加哥市场，进而攻占美国市场。

70年代初期，索尼公司的产品，已经在日本深入人心，而在美国，索尼彩电却还是一种无人问津的杂牌货。

1974年7月，卯木肇风尘仆仆地来到美国芝加哥，走马上任索尼公司国外部部长。

当他兴致勃勃地在芝加哥各大电器商场进行市场调查时，却连索尼彩电的影子都见不到。后来在几家专门出售廉价旧商品的专店里，才发现索尼彩电在那里蒙尘垢面，昏昏欲睡，几乎无人问津。

尽管卯木肇已有心理准备，但这种惨状仍令他惊愕不已。

在日本国内畅销的优质产品，为什么一到美国就落得如此凄凉的下场呢？卯木肇日日夜夜思考这一问题。

公司前任国外部部长曾多次在芝加哥市报纸刊登广告，削价销售索尼电视机。然而，即使一再削价，销路仍打不开。而且削价更使商品形象变得丑陋、低贱，愈加无人问津。

面对如此难堪的局面。连精明过人的卯木肇也一筹莫展。

一天，卯木肇偶然路过一处牧场。当时夕阳西下，飞鸟归林，一位稚气的牧童牵着一头健壮的大公牛进牛栏。公牛的脖子上系着一个铃档，叮当叮当地响着，一群牛跟着这头公牛后面。温驯地鱼贯而入。

卯木肇看着看着，忽然大叫一声：“有了！”

原来，他触景生情，灵感突发，悟出一种推销彩电的办法：眼前这一群庞然大物服服贴贴地被一个不满三尺的牧童驯服，是因为牧童牵着一只“带头牛”。要是索尼彩电能找到一家“带头牛”商店率先销售，不是很快就会打开销路吗？

经过调查研究，卯木肇选定当地最大的电器销售商马西里尔公司为主攻对象。

卯木肇兴冲冲地来到马西里尔公司求见公司经理，名片经过传达人员递进去很久才退回来，回答是“经理不在”。

卯木肇先生心想：刚刚上班，经理肯定在办公室，也许是他太忙，不愿接见，明天再来吧。

第二天，他选了一个估计经理较闲的时候求见，这次仍没见到。

直到第四次求见，卯木肇才见到这位经理。

“我们不卖索尼的产品。”

没等卯木肇开口，经理劈头盖脸就来了这一句。

接着，他又叽里呱啦地大放厥词，大意是：索尼公司的产品降价拍卖，

就像一个年老色衰的婊子，找上门也没人要。

为了索尼公司的事业。卯木肇忍气吞声，强装出笑脸唯唯喏喏，表示不再搞削价销售，立即着手改变商品形象。

在这次见面之后，卯木肇立即指使属下人到各个寄卖商店取回索尼彩电，取消削价销售，并在当地报刊上重新登广告，再造索尼彩电的形象。

卯木肇带着刊登新广告的报纸，再次去见公司经理，那位经理以索尼公司的售后服务太差为由拒绝销售。

卯木肇二话没说，回驻地后立即设置索尼彩电特约维修部，负责产品的售后服务工作，并重新刊登广告公布特约维修部的地址和电话号码，保证顾客随叫随到。

谁知马西里尔公司经理在第三次见面时，再度以索尼公司知名度不够，不受欢迎为由，而拒绝销售。

马西里尔公司就像一个层层设防的堡垒，令卯木肇屡攻不入。

卯木肇不愧是盛田昭夫的得力干将。他是个遇强愈勇，锐意进取的人。

面对森严壁垒般的马西里尔公司，他放弃了正面进攻，而采取侧面偷袭的战术。他召集 30 多名工作人员，规定每人每天拨 5 次电话，向马西里尔公司求购索尼彩电。

接连不断的求购电话，搞得马西里尔公司的职员晕头转向，误将索尼彩电列入“待交货名单”。

卯木肇再一次见到马西里尔公司的经理时，经理大为恼火：“卯木肇先生，你太不像话了，暗中搞鬼，制造舆论，干扰我公司的正常工作。”

卯木肇不急不躁，待经理气消之后，便大谈索尼彩电的优点，说它是日本国内最畅销的商品之一。他诚恳地说：

“我三番五次地求见您，一方面是为本公司利益，但同时也考虑到贵公司的利益。在日本畅销的索尼彩电，一定会成为马西里尔公司的摇钱树的。”

这位顽固不化的经理听了这番话后，又找出一条理由，索尼彩电利润少，比其它彩电折扣少 2%。

这次，卯木肇并没有顺从对方的意愿而一味退让迁就，而是巧妙地说：

“折扣高 2% 的商品，摆在柜台上卖不出去，贵公司获利不会增多。索尼彩电折扣虽少一点，但商品俏，销得快，资金周转快，贵公司不是将获得更多的利益吗？”

卯木肇每一句话都站在对方的立场上，处处为对方的利益着想，合情合理，态度诚恳，终于使这位经理动了心，勉强同意代销两台彩电试试，但条件十分苛刻，如果一周之内卖不出，请搬回去。

卯木肇信心满怀地回到驻地，立即选派两名能干的年轻英俊的推销员送两台彩电去马西里尔公司，并叮嘱他们：这两台彩电是百万美元订货的开始，要他们送后留在柜台上，与马西里尔公司店员并肩推销。

临行前，卯木肇又要求他们与对方的店员搞好关系，休息时轮流请店员到附近的咖啡馆喝咖啡，如果一周之内这两台彩电卖不出去，他俩就不要再返回公司了。

当天下午 4 点钟，两名推销员回来，报告两台彩电已销出，马西里尔公司又订了两台。卯木肇听了非常高兴，他知道：坚冰已经打破，美好的前景正展现在眼前。

1974 年 12 月，是美国家用电器市场的销售旺季，经过一个圣诞节，一

个月内竟卖出了 700 多台索尼彩电。马西里尔公司大获其利。

那位经理立即对索尼彩电刮目相看，亲自登门拜访卯木肇先生，当即决定索尼彩电为该公司年度主销产品，并联袂在芝加哥市各大报刊刊登巨幅广告，以提高商品知名度。

有马西里尔公司这条“带头牛”开了路，芝加哥地区 100 多家商店跟在后面纷纷要求经销索尼彩电。不到 3 年，索尼彩电在芝加哥地区的市场占有率达到 35%。

由于芝加哥这条“带头牛”，索尼彩电在美国其它城市的局面也打开了。

## 草船借箭 夏普打出高手牌

1962年，英国的隆姆洛克公司和美国的威尔公司几乎同时宣布了一项新发明——电子计算器。

当时，大型计算机发展很快，在商业、科学技术方面迫切需要利用计算技术来解决各种问题。但是大型计算机价格偏高，结构复杂，使用不便，而市场上已有的电动计算机又不能满足新的要求。于是一种小型、灵活、便宜的电子计算器出现了，它填补了大型电子计算机与电动机械式计算机的“空档”，这个发明，当时并没有引起美国企业界的重视。

美国电动机械式计算机公司中的保守思想相当严重，不少技术权威毕生从事电子计算机的研究和改进，使之达到了发展的顶峰。这些足以自豪的成就，反而使他们目光迟钝了。

恰巧威尔公司及其他一些公司在发展电子计算器技术方面，也遇到了很大困难，使其他公司相信，电子计算器没有什么前途了。这种失策终于使日本的夏普公司捷足先登。

夏普公司于是从美国引进样机。1964年仿制出来，同年9月开始向世界各地推销。3年后采用MOS大规模集成电路及数字管，性能有很大改进，价格降低了一半，一时雄踞世界市场。至1971年，在美国电子计算器市场上，日本货占80%强。

短短三五年内，日本夏普公司发挥了自己的技术优势，把他们在晶体管收音机、电视机及其它家用电器方面积累的设计技术和生产经验，用于仿制电子计算器，获得了巨大的成功。

日本公司的飞跃发展，惊醒了美国企业家。

1971年，美国公司利用它在半导体工艺方面的技术优势，发展了单片电路，并采用发光二极管显示。这次重大的技术革新，使美国重振声威、再度夺得技术优势。

然而，日本夏普公司并没有停滞不前，而是迎头赶上，紧迫不舍。他们集中技术力量，在美国技术的基础上，于1973年又推出了“单板电子计算器”，把集成电路、键盘和液晶显示都制作在一块钢玻璃基片上，打了一个漂亮的反击战。

## 以全球新夺田千代乃巧用电话簿

商战中，点子是少不了的。点子要新，不新的点子，或许只会增加不必要的麻烦。怎样才能有“新点子”呢？方法不一，但在日本人的经商活动中，他们往往站在顾客的一面，通过全面考虑顾客的利益，时时想出一些新的妙的点子。

日本的夺田千代乃原来是个个体运输户，“石油危机”发生后，运输行业由盛而衰。有一天，当她在报纸上看到日本有些地区每年在搬家上花的费用很高时，就决定在这一新兴行业上做一尝试。

为了把成千上万的分散住户吸引过来，夺田千代乃首先想到了电话。谁要搬家，肯定会先在电话号码簿上找运输公司的电话，于是她决定利用电话号码簿为自己公司作广告。

她了解到日本的电话簿是按行业分类的，在同一行业，企业的排列顺序是以日语的字母为序。所以，她把自己的公司取名为“阿托搬家中心”。这使它在同行业中名列首位，查找时容易发现它。

接着，千代乃在电话局的空白号码中，选了一个又醒目又容易记的号码——“0123”。

公司开张后，她抓住顾客珍惜家财和怕家财暴露的心理，设计了搬家专用车。把家用器物装在这种车上，既安全可靠，又不为路人所见。

针对日本城市住宅多是高层公寓的特点，她又专门设计了搬家的集装箱和搬家专用的吊车。

阿托搬家中心在搬家的同时，还向顾客提供与搬家有关的服务 300 多项，如代办消毒、灭虫、清扫、改换电话、子女转学和处理废弃物等。在同行的竞争中，夺田千代乃打破了日本人以往“行李未到，家人先到”的搬家常规，决心将总是给人留下烦恼记忆的搬家，变成终生难忘的旅行。

为此，她特向欧洲最大的轿车厂——联邦德国的“巴尔国际公司”，定做一种命名为“二十一世纪的梦”的搬家专用车。这种车全长十几米，宽 2.5 米，高 3.8 米，前半部分分为上下两层，下层是驾驶室，上层是一个可以容纳 6 人的豪华客厅，里面有舒适的沙发，供婴儿专用的摇篮，还装有录音机、电视机、立体组合音响设备、电冰箱、电子游戏机等设施。这种新型搬家专用车通过电视广告向日本全国广播后，搬家预约的客户蜂拥而至。

夺田千代乃就是凭着她灵敏的头脑，善于变新，使企业像滚雪球一般滚大。她从 1977 年 6 月开始创办阿托搬家中心，现在年营业额已达几百亿日元，在全国近 40 个城市拥有分公司。美国和东南亚一些国家都购买它的搬家技术专利。夺田千代乃自己成为日本搬家业名星，被评为日本最活跃的女企业家之一。

## 虚张声势富士山下撒咖喱粉

虚张声势是指用手段蒙蔽对方,使其误认为自己强大或有势力,因而“刮目相看”,跌入陷阱。此时,往往以弱胜强,以劣转胜。

日本 SB 咖喱粉公司,原是一家微不足道的小公司,在弱肉强食的商界里处于极劣的地位,产品积压,主因是知名度不高,人们无心购买,批发商不登门。

后来田中经理从一则新闻得到启发,在报上大做广告,宣称要用飞机在富士山山顶上撒一层咖喱粉。这对 SB 公司来说根本不可能做到,但不明真相的人们却信以为真,全国哗然。

富士山是日本国的象征,在白雪覆盖的山顶上撒咖喱粉,无疑是冒天下之大不韪,理所当然受到举国上下一致的攻击。SB 公司最后也借故压力过大,放弃了计划,趁机开脱。

这一场骤起的风波过后,SB 公司因而获得广泛的知名度,同时,也因为这一惊天动地的计划,使许多厂商误以为其是实力雄厚者,因而纷纷与其合作。SB 公司终于一跃成为大公司。

日本 SB 咖喱粉公司 10 年前还是一间产品滞销、入不敷出、濒于破产的小公司。可现在,SB 公司已成为咖喱粉业的最大商家,其国内市场占有率在 50% 以上。

SB 公司之所以取得如此辉煌的成就与它这一次巧妙的广告分不开。

10 年前,SB 公司的营业收入甚不理想,公司的咖喱粉大量积压,一切促销手段施尽后仍不见改观。为此公司走马灯似地一连换了三任总经理。

第四任总经理田中上任后,开始也没能拿出多少办法,因为谁都知道公司咖喱粉销不出去的原因是人们对 SB 公司的牌子陌生得很。咖喱粉又不是紧俏货,进口的、国产的咖喱粉市场上应有尽有,要使人们注意 SB 公司的咖喱粉,谈何容易。

由于公司销售量日益萎缩,入不敷出,流动资金已快告罄,大量做广告宣传已不可能,但如不作广告,也只能坐而等死。因此唯一办法只能作一箭中的的广告。

但这“一箭中的”的广告如何作呢?哪个商家不想其广告一箭中的?田中日思夜虑,未果。把这个想法付诸于手下,广纳人谋,也未能得到一个“一箭中的”的办法。

一天田中翻阅报纸,看到一则关于一间酒店员工罢工的追踪报道。文中说酒店的罢工问题已得到圆满解决,酒店复业了,并且生意出现了前所未有的景气。这间酒店两个月前由于经营不当,生意萧条,老板不得不减少、拖欠员工工资、致使员工不满群起罢工,闹得沸沸扬扬。因为日本的劳资关系一向非常和谐,员工罢工闹事的现象并不多见。因此,这场罢工成了新闻界热点,各家电台、报纸争相报道。

田中突然醒悟,这家酒店之所以复业后变得兴旺。完全是无意中借助了新闻界为其作了报道,使其知名度大增,而招徕顾客。SB 公司何不也利用一招虚张声势吸引传媒界注意,为自己作无形宣传呢?

不作则已,一作则要一鸣惊人。一番深思熟虑后,田中心生一计。

几天后,日本几家报纸——《读卖新闻》、《朝日新闻》等同时刊登了一幅令每一个日本人都感到震惊的广告。广告词中称:



“ SB 公司决定雇直升飞机数架，飞临白雪皑皑的富士山顶上空，然后把咖喱粉……”

富士山——日本一大名胜，在日本乃至全世界人们的心中已成了日本国的象征。在如此神圣的地方，居然如此随意的撒上咖喱粉，国人怎能容忍。

此广告一登，果然举国上下，舆论大哗。虽然许多人不知道 SB 公司，但 SB 公司的名字却频频出现在报刊上，成为众矢之的：

“ 富士山不是你一家的私产，岂容你为了作广告将它改头换面！ ”

“ 这是 SB 公司无视舆论的非法行径！ ”

“ 如果敢做，我们坚决不饶！ ”

等到舆论界激烈地批评 SB 公司，批得如火如荼，临近 SB 公司许诺的飞机撒咖喱粉的日子时，报纸上突然又出现了 SB 公司的一则郑重声明：

“ 鉴于社会各阶层的一致强烈反对，本公司决定取消原计划…… ”

正义的人们正在庆贺他们成功的同时，田中和他的 SB 公司也在庆贺他们的胜利，不但全日本都知道 SB 公司的名字，而且更重要的是人们都误以为这是一家实力雄厚、财大气粗的大公司。

因而不少小商小贩纷纷加入其麾下，为其大力推销 SB 咖喱粉。SB 公司咖喱粉一时间成了畅销货。

## 以守待攻 堤义明“死”忍十年保西武

在竞争激烈的商战中，企业实力若暂处较弱的地位和不利形势，经营者应采取守势，休养生息，稳扎稳打，待羽翼丰满，实力大增时，方转守为攻，伺机取胜。

日本著名企业家堤义明，在他 29 岁时继承父业。他谨守父亲遗训，退让守业 10 年。在这 10 年里，他巧妙地平息家族内部权财之争，又避过了日本几次经济灾难，致使自己的企业实力大增，然后他才抓住机遇，转入进攻。在 20 多年的时间里，使自己成为世界首富之一。

1969 年 4 月 26 日，日本商界和政界的一代枭雄堤康次郎溘然闭上了他的双眼，将一个庞大的“帝国”——西武企业集团留给其三子堤义明。

获得继承权之后堤义明心潮起伏难以平静。在他的耳畔又响起父亲那深沉而又庄重的声音：10 年死忍！

10 年，对他来说是一个漫长难熬的岁月。

要知道，对于一个血气方刚，鸿图待展的年轻人在突然得到权力和金钱的时候，却不能运用手中的权财去大显身手，那将是一种多么痛苦的压抑。

然而，堤义明始终牢记父亲的遗训，强压着心中的欲念，在“西武帝国”这片土地上默默耕耘，稳扎稳打。

他巧妙地解除了家族中的诸多不利因素，使后院平静下来。接着又向给家族作出过贡献的八大功臣，实行“分封”计划。

这八大功臣在堤义明初掌堤家产业时，曾帮助他把守住百十种大小生意，为其日后的发展作出了重要的贡献。

堤义明花了很长时间和精力去处理家庭内部和企业之中的各种利益争端，平息了可能导致众叛亲离的不安定的风波。

这就是堤康次郎要他死忍 10 年的一个目标，堤义明确彻底领悟了父亲遗训的真意，并且完全按照遗训去做了。

守业 10 年，他死守父亲的遗训，不作新的投资。不过他在守业的时候仍然担负起家族发展的决策。

就在堤义明接管家业的第 2 年，就遇上了一场非常难以处理的棘手问题。当时，日本正进入工业旺盛时期，到处都是一片欣欣向荣的景象。因此几乎所有的人都肯定地认为，当时进行土地投资一定能赚大钱，而且是一本万利的生意。

然而，堤义明这时却作出一项与众不同的决策：

“西武集团，迅速退出地产买卖界。”

这突如其来的决定，令日本的所有企业都为之哗然。因为在 60 年代中期，谁都很清楚，炒地皮就是等于自己印钞票，比投资其他任何事业的利润都大。

堤义明在地皮行情最好的时刻，却居然放弃对地皮的投资，绝对不是因为他已经握有大量土地的缘故，而是有更深层次的原因。

他有个特别突出的优点，就是不论做任何事情，他都要小心谨慎地搜集足够的情报。

他已经观测到，土地的投资好景已经过去了，当时已经是供过于求，只有及时收手才不致于大灾难到来的时候被烧得遍体鳞伤。

接任企业集团总裁还不到 1 年的堤义明，要公司从十分有利的地产投资

市场上撤退，这在公司里外的确造成了非常严重的不满情绪和各种各样的猜疑。

但事实证明，堤义明的判断和决策完全正确，在过后的相当长一段时间里，土地买卖行情风云突变，急转直下，不少土地投资商都在炒卖的旋涡里受尽折磨，陷入困境，有的甚至倾家荡产。

在另外一件事上，也能充分证明堤义明有深远的洞察力和以守为攻的才能。

60年代中期，玩保龄球成为日本国风靡一时的运动玩意儿。面对如此强劲的风潮，许多大型企业纷纷拨出巨款，收购昂贵的土地，建设大型豪华的郊外保龄球场。

当时的企业界人士普遍认为：日本1亿多人口之中，有超过3000万的人喜欢打保龄球，有这么多的消费者，多开几个保龄球馆，一定是桩只赚不赔的安全投资。

西武集团利用它占有土地的优势，当然也在各地开设了不少保龄球馆，它属于西武企业的娱乐事业，当时的生意也很兴旺，利润也相当可观。因此，西武企业的智囊们都建议堤义明在保龄球馆方面要继续扩大投资，以期获取更多更大的利润。

堤义明却偏偏再一次唱反调，并且公开宣布：

“我决定收手，不再做保龄球生意了。”

果然，又不出堤义明所料，保龄球不过是昙花一现的兴趣玩意儿，到了70年代中期，玩保龄球的人口急剧减少了6成以上，不少球客放下了保龄球，又去追求其他的新潮活动。

这一剧变不啻于8级大地震，造成了80%以上的保龄馆因生意不景气而倒闭。直至今日，人们坐车经过日本东京郊区时，仍能看到倒闭了的保龄馆的残墙断壁。人们称这些东西为“保龄球死尸”。

堤义明的先见之明，又一次使西武集团避过了保龄球馆倒闭的大灾难。

守业整整10年之后，堤义明分析国内市场，开始构画以发展旅游饭店业为主的长远事业。

1975年开始，堤义明的西武企业在轻井泽旅游区兴建了轻井泽王子大饭店，共有674个房间。与此同时，在饭店的南边又建造了规模相当大的轻井泽高尔夫球场及另外两个球场，以后又陆续增建高尔夫球场一共有8个。另外还有网球场，冬天还有滑雪场，各项设备都相当周全，而且都做到了配套成龙。轻井泽这个过去被人认为没有发展潜力的“死市”，在堤义明的眼中，正是他要大显身手的一个好地方。

他在轻井泽的开发赢得了广大的游客，收到了比预想还要好的效果。而且把这个“死市”变成了生机勃勃的大市场，受到了当地政府和居民的欢迎和称颂。接着，他又一连开发了数个高山滑雪场，建立了全日本第一流的王子饭店、创办了西武狮王棒球队……

这一连串的进击，堤义明屡战屡胜，创下了一个又一个的奇迹。

就连日本最著名的企业家松下幸之助也对他赞不绝口：

“堤义明决不是一个守业者，他的才华已使他成为日本当代了不起的企业家。”

## 无中生有 NTT 推出电话卡

“学百样不如精一行。”多元化经营虽不失为经营一良法，许多企业也尝到它的甜头，但“世事无绝对”，单一经营“精一行”，有时也胜于“学百样”。

单一经营自有无穷魅力，问题在于经营者能否发掘出来，无中生有能为单一经营这样狭小的经营空间创造出一个广阔的天地。

日本电信电话公司 NIT 就是专攻电话业一行，为自己制造了一条滔滔不绝的财源。它为了方便顾客打电话，无中生有设计出一种“电话卡”，可以替代硬币打电话，然后又无中生有为电话卡收藏热，在这个热浪中，NTT 又生出专门介绍电话卡的专业杂志，使电话卡热不断加温。NTT 终于使电话卡十几年来保持畅销，销售量不断创新高。这种业绩在商界中是不多见的。

“电话卡”从无到有，完全是 NTT 善觅财源的结果。60 年代至 70 年代间，日本的电话业迅猛发展，各大小城市，甚至乡村的街道、公路两旁和各种公众场所都纷纷设置了电话亭或电话间，人们只要投入一定的硬币，即可拨通市内外，乃至全世界各主要城市的电话，这为日本大众提供了非常方便的服务，电话公司也从中获得了丰厚的收益。

70 年代末，NTT 突然发现一种反常现象，近年的电话费收入增长速度突然比往年放慢了许多，升幅只在 1%~2% 之间。而据他们的统计调查，近年人们使用电话的需求量却以 5%~6% 的增长速度提升。如此高涨的电话需求量，而 NTT 的收入却增长缓慢，两者相比，显得有些矛盾。

“不对呀？一定有什么地方出了问题。”

NTT 的纲谷总裁暗自思量。于是他发动手下人、深入调查。

很快，问题找到了，NTT 的收入增长速度放慢的原因主要是出自自动电话机，其收入不但不增长，反而负增加。

于是 NTT 又见缝插针安置多达数万门的自动电话，可收入依旧像老牛拉车快不了。

再一调查，症结终于找出来了，原来是硬币制约了要打电话的人们。虽然日本的电话亭随处可见，排队打电话的情形并不多见，但是想打电话的人常常因为手头上突然没有硬币，或者一时也难于兑硬币。只好作罢。谁都不想整天在口袋里装一大把沉甸甸的走起路来哗哗响的硬币。

症结找到了，却找不到对症下药的良方。

有什么办法解决不用硬币就可打自动电话呢？

这个问题在 80 年代初一直缠绕着纲谷。

他找来了几个电信设备的工程师和专家，向他们讨计，能不能生产一种什么小的、方便携带的东西代替一大堆硬币？

大家都不约而同地肯定这个想法的可能性，但用什么材料才能既难于被人仿造又方便顾客呢？

有人从录音机的磁带上得到启发：做一块小小的“磁卡”，把有关信息贮存在里面，又在电话机旁装一个识别器，只要磁卡放进识别器里，电话就开始工作。

纲谷一听喜出望外，当即吩咐众人立即着手设计这种“磁卡”。

不久，一种在卡面上打孔的“磁卡”终于被验收通过，“电话卡”诞生了。

第一年 NTT 推出这种如名片大小的“电话卡”，500 日元一个，结果大受欢迎，旋即风行全日本。第二年 NTT 的“电话卡”，销售量达 900 万张。这种非常方便携带和使用的“电话卡”既增加了 NTT 的电话费收入，又开拓了 NTT 的一条滔滔财源。

正当“电话卡”在日本成为热门货时，很有超前意识的纲谷就开始居安思危了。

一般来说，畅销商品都有一个“青春期”，这个“青春期”最长不超过 4~5 年。如果“电话卡”发行量达到一定程度，市场趋于饱和。电话卡就会很快消逝。

纲谷从邮票中得到启示，其实邮票与电话卡的性质很相似，邮票的票面价值一般很小，小的几日元，大的也不超过几百日元，然而实际上，在邮票市场上，几百万一枚甚至几千万一枚的邮票屡见不鲜，这就是所谓的“收藏价值”，而这种“收藏价值”的源头就是邮票的设计者赋予邮票一定的艺术。邮票已不是简单的代表邮资，它已具有双重功能，既代表一定邮资，又代表一种文化，所以它有更高的附加值。

电话卡也完全可以被赋予一种文化，使之也具有双重功能，令之也有更多的附加值，纲谷仔细分析后得出这个结论。

他重金聘请了几名日本著名的设计专家，专为电话卡设计图案。很快，第一批系列电话卡设计出来了，其中设计家野幸山设计的一套“喜、乐、音、诗”四种电话卡，风格尤为独特。

纲谷把这一举动透露给许多报社记者，他们纷纷撰稿，报道这种新兴的文化现象，并专门在报刊上大作广告。

眼光敏锐的收藏家或收藏爱好者们，洞察到电话卡不久也将成为热门的收藏品，于是一窝蜂涌向 NTT 的门口。电话卡还没问世，他们就排队抢购了。

第一批别出心裁设计的电话卡一面市即被抢购一空。虽然每张比普通的价格高出几倍或几十倍，但购买者依然如潮。

紧接着，NTT 又推出一批电话纪念卡，消息一捅出去，又在全国范围内引起一阵骚动。在众多的收藏爱好者的推波助澜下，这批电话卡被反复炒作，一度哄抬至近 10 万元一张。

收集电话卡热瞬间传遍全国，1988 年，NTT 又适时推出一种介绍电话卡的专业杂志，为电话卡收藏热鼓噪。

目前，据统计，日本现有 50 多家“电话卡爱好者协会”，有数处电话卡交易市场，有关论述电话卡图案设计的论文和报告层出不穷。

作为这场新文化的缔造者，NTT 大获其利，电话卡的销售量年年跃升，热度不减，到 1988 年销量达 5000 万张。

## 攻心为上 佐贺主妇店开张

经商重在吸引顾客。因而在诸多的经商点子中，攻心之术应为上策，要想办法引起顾客对自己商店或产品的兴趣。日本“佐贺主妇店”用的正是攻心为上的经营手法。由几个家庭主妇开的“佐贺主妇店”面对的主要是家庭主妇，彼此心理熟悉，因此较容易“对症下药”。先当众销毁不良食品，又发行优惠券和利用“主妇攻关”，这些无非都是为了刺激主妇们的购买欲，攻心致胜。

在新宿一条名为多多博的街道上，常常有三名普通的家庭主妇在此购物。她们都是40多岁的中年妇女，都是同住一幢公寓的老朋友，几乎每天都结伴一同上街。

为首较高大的一名妇人名叫佐贺，另外两名分别叫做良多幸子和勾本代。像天下妇人一样，这三名妇女，每天总喋喋不休地议论这议论那，但主要的还是她们花钱买的东西。

一天早上，佐贺告诉她的两个同伴。

“你们知道吗？有人吃了黄瓜中农药毒，就在我们多多博街。”

两人一惊，异口同声问：“真的吗？”

“还有假的吗？今早的报上说的，还有中毒人的照片，他差点死了。”

“那我们真该小心了。”勾本代说。

“怎么小心呢？你不可能一辈子不吃黄瓜吧。”良多幸子说。

“何止黄瓜，你敢肯定别的如：白菜、蕃茄等没有毒吗？”佐贺的话冲口而出。

“这么一说好像真的没办法啦。”勾本代叹了一口气。

“听天由命吧。”良多幸子也叹惜道。

三人沉默一会儿，佐贺突然说话了：

“一定行！一定行！开一个食品店，保证食物绝对新鲜，没有农药污染，让人吃了绝对放心，一定会有许多人光顾。”

二人不禁犯疑：“你哪有钱，哪有时间？”

“钱，我们几个人合股，家务活嘛，我们可以请保姆……”佐贺不容分辩他说道。

几天后，在佐贺的推动下，这事就决定了。她们又另外拉了几个主妇合股，一共筹得200多万日元，在多多博街租下了一间铺面，既做老板又当工人，忙忙活活地干起来了。

给店起名时，大家都觉得此次功在佐贺，且“佐贺”听起来也顺口，于是大家一致同意叫“佐贺主妇店”。

佐贺店刚开始时，主要经营蔬菜、鱼和水果。由于店主是一群家庭主妇，她们都很熟悉妇女们的购物心理，首先采用薄利多销的手法吸引那些贪图便宜的顾客，并让菜果杂乱无章地堆放在柜台上任她们一窝蜂围着选购，造成热闹效应，新店一开张便招来了许多家庭主妇。

但这样还没有达到她们的目标，她们的目标是让人们感到佐贺店的菜果是质量最好，绝对让人放心的，使之成为本店的最大特色，以此在顾客心中建立信任感。

为此她们严格规定批发货物的质量，从不贪便宜在不可靠的公司或小贩手里批发东西，宁愿花多点成本从大的有信誉的公司批发，还特地把卫生管

理局发的卫生许可证放大，挂在店面显眼的地方。

佐贺是个很活泼又很有口才的人，她常常站在店门口大声吆喝：

“本店有全市最新鲜的蔬菜、水果和鱼，全部食品都有卫生局的检查认可书……快来买呀！”招徕了众多顾客。

有一次，良多幸子从北海道贩回一批鲜鱼，因天热路远，回来时，鱼已有些异味，拉到店里时，佐贺坚决反对摆卖。但因为量多，扔了可惜，许多人建议用点除臭剂混一下就行了。佐贺坚持己见，终于当着众多顾客把所有的鱼扔进了垃圾桶。良多幸子因此大力不满，退出了佐贺主妇店。

后来，佐贺店又开始出售牛奶。一天早上，因为下大雨，很多人都没有出门买东西，佐贺店的牛奶剩下很多没有卖完，佐贺又坚持当着众人面倒掉了。

佐贺店的这些举动赢得了众多顾客的赞赏和信赖，佐贺她们趁机把价格提高一点。顾客依旧盈门。她们的生意越做越红火，分店也越开越多。

有一天。一个佐贺店的常客来买东西，她对一名店员说：

“我们都是常来光顾佐贺店的，跟你们这么有交情，怎么你们也得给一点优惠呀！”

虽是顾客随便说的话，但这个职员细心一想，觉得这是个值得考虑的主意。因为日本的女人大都是家庭主妇，女人大都是急功近利的人，很计较小恩小惠的。虽是小小一点恩惠，给与不给却有很大区别。

她把这个想法向已是大老板的佐贺提出来，佐贺当即就同意。从此顾客只要在佐贺店购买满200日元的商品就可以得到一张优惠券，10张以上优惠券就可以在店兑换东西。

优惠券之类的东西大多是商场出现，一般的小店很少有。佐贺店发行优惠券一下子被大家传开了，许多家庭主妇都认为食物是每天都需要的，10张优惠券很快就能积够，因此大家都涌向佐贺店。

住在多多博街的家庭主妇们，一说上街必定要到佐贺店走一遭。以后，佐贺店同时又经营生活用品。这样，大多数家庭主妇们外出购物时，只要到佐贺店一家就可以买到全部想买的东西，既节省时间又免走许多路。佐贺店因此更受欢迎。

佐贺主妇店非常注重公关意识，每间佐贺店都雇请了一名能说会道又善解人意的妇女作“公关主妇”。他们日常的工作是站在门口，为顾客指点要买的東西，还和顾客拉家常，与顾客建立亲密关系。

许多妇女都有这样心理，平时买东西想和熟人说说话，评评所买的東西，因此她们非常愿意往有熟人的地方去。佐贺店正是利用妇女的这种心理，投其所好。

有些妇人经过佐贺店时，本不想进去买东西，但一听到“公关主妇”老远的吆喝声，心中就有了一股亲切感，不由得又前来了。

佐贺主妇店就是靠多种多样的“攻心”术，使得其由小小一间食品店发展成拥有许多间连锁店的大型公司。佐贺主妇店也成了日本国内的名店。

## 人海战术东芝摄像机感人心

商业行为的目标在于吸引人，而人们的心理往往又是难以琢磨透的；当一个新产品出世之后，为了让人更多地了解并购买它，很有必要使用人海战术。

日本东芝公司和雄狮会社的成功便是如此。

日本东芝公司为推出新型的家用摄像机，选择人流量最大的东京市各地铁出入口，由两位漂亮的小姐担任讲解。这种摄像机体积小、功能多、价格便宜，很快便吸引了众多乘客前来围观。她们边讲解边让围观的人亲手操作，无论你买与不买，在你转身要走时，她们一面鞠躬道谢，一面递给一包礼品，通常是易拉罐饮料或是糖果，然后有一张摄像机的说明书。

她们在如潮人流之中，以令人难忘的方式，将自己的产品介绍给了每一个来往的人，这样不仅能博得消费者的好感，而已还能使每一个动手操作之后的人，都能打心里记住自己新认识的伙伴。从此这种牌子的摄像机开始走俏。

日本雄狮会社采用的是一种与此不同的人海战术，他们不仅让每个能认识自己产品的人都能动手，而且还选定了 1 万个人作为其产品的免费拥有者，而这 1 万个人的使用结果，无疑便是 1 万份证明。

日本雄狮会是一家生产牙膏、洗涤剂 and 洗发精的企业，为了实施其在 5 年之内夺取该行业魁首的雄心，雄狮会社制订了占领洗涤剂市场的“一一战略”，其中很主要的就是以顾客心理研究为基础的广告攻势。

雄狮会社研制成功的“脱普”洗涤剂的去污能力，比一般洗涤剂强 10% 左右。虽然产品性能优良，但雄狮会社对于打开它的销路并不掉以轻心。他们先在报纸上大做广告，到处宣传这种新型洗涤剂的效能“您使用后自然晓得”。

为了打破消费者“新产品难免言过其实”的习惯心理，雄狮会社决定向 1 万人每人免费提供一份“脱普”洗涤剂，请消费者自己来检验它的性能。广告一出去，应征者竟有 15 万人之多。他们选取 1 万名经常使用洗涤剂、有影响的家庭主妇，每人免费赠送一份。

然后，他们不惜重金，将主妇的使用效果在电视上放映，别出心裁地取名为“一万个证人”专题节目，还为此发行专刊，广为散发。看了广告后，人们都这样想：既然有 1 万人证明，可见它的质量不会差。顿时，这种新型洗涤剂身价百倍，人们竞相争购，打响了“一一战略”的第一炮。雄狮公司走向成功的关键一步正是人海战术。



## 出奇制胜三十五个长途电话觅游客

索尼为了自己的新唱机，所出一招，令人称奇。

有一名美国游客在东京一家百货公司买了一台索尼电唱机，回去后发现漏装了零件。翌日晨她正打算前往公司交涉，公司已先她一步打电话来道歉。50 分钟后，公司副经理等人登门鞠躬致歉，除送来一台合格的新唱机外，还加送蛋糕一盒、毛巾一套和著名唱片一张。

据说，为了找到这位游客，公司在大洋彼岸共打了 35 个紧急电话。

这种事要不是报纸上登出来，人们是压根不信的。为了一台漏装零件的唱机，又是打电话找游客，又是经理登门道歉且送礼如此谦恭有礼，殷勤备至，其费用恐怕早已超过一台唱机的价值。

这实际上是索尼公司制造了唱机问题后，有意做出的一种高姿态，故意编的一则新闻，好借此显示自家的质量观与服务意识，达到宣传自己的目的，而其轰动的宣传效应和巨大的社会效益所带动的是该公司的经济效益。

又如日本东京有一家一杯咖啡 5000 日元的咖啡屋。

“一杯咖啡 5000 日元，难道也有人光顾吗？”

当东京滨松町的一家咖啡屋，推出一杯 5000 日元的咖啡时，就连一掷万金也毫不吝啬的东京豪客，也不禁大惊失色。

这消息不久就传开了，抱着好奇态度的顾客蜂拥而来，使得该店应接不暇。

这杯 5000 日元的咖啡，有人认为是敲诈，要你花冤枉钱吗！其实并不见得，因它是无利可图的。

为什么这样昂贵的咖啡反而不赚钱呢？

这是由于盛咖啡的法制杯子，名贵而又豪华，每个价值 4000 日元。当你享用完咖啡回去时，店员就将它包好送给你。

而且每杯的咖啡均是由名师在当场精制而成，味道可口而特殊。店里面的装潢更是豪华如宫殿，穿着古代皇宫服装的女侍，把顾客当成帝王般的殷勤侍候着。

初次在好奇心驱使之下前来的客人，原以为来光顾一次，就会被这出奇的高价吓得不敢再来。但其实不然，来过一次的客人，对这种令人感觉身价百倍的气氛难以忘怀，因此下回就会带女伴同来。

这家咖啡店跟豪华夜总会一样，也是出售气氛的地方，它当然也有一杯 100 日元左右的咖啡、果汁或汽水。据老板森元二郎说，主要的收入却是这些廉价的饮料。

然而，一杯 5000 日元的咖啡，比做任何的宣传都有效，因为它能吸引无数好奇的顾客前来光顾。

## 心有灵犀玩具狗嘴里安舌头

许多大的成功往往在一瞬间的灵感之中，遇到这种灵感决不可放过，特别是在商业战场上，这种灵感就是一种预兆，就是一大笔财富。如给玩具狗安舌头和水壶盖子上扎小孔，就是以小的灵感获得大的成功的。

日本有家专做布制玩具动物的小企业，雇主叫酒井正明。他们缝制的是一种尖嘴狗。但是企业间的竞争非常激烈，而且总是有利于资本大的企业，因此，这个小企业横遭排挤。

在这种困境中，酒井号召大家想办法做个其他形状的尖嘴狗，让它具有同行业所没有的特色。一个月以后，一个方案引起了大家的注意：

“无论哪家做的尖嘴狗都没有舌头，而狗在伸出红舌头的时候是最可爱的，让我们来缝制带舌头的狗吧。”

经过反复琢磨试制，他们终于做成了一种“用锥子开孔，在狗嘴上安红塑料管做舌头”的带舌头尖嘴狗，由于这种做法工序简单，成本几乎没变，所以他们还按原价出售。

这样，“带舌头的尖嘴狗”很快成为受人欢迎的畅销品。

后来，酒井又考虑了在一个笼子里放进两只尖嘴狗，还设计做了一个透明带颜色的小屋把尖嘴小狗放在里边。很受顾客欢迎，所以酒井的事业繁荣起来。

水壶盖上的小孔的发现，也是一个极其偶然的巧合。

日本横滨市居民富安宏雄有段时间患病躺在床上，他辗转反侧，难以入眠。

他床边的火炉正在烧开水。茶壶盖子上进出白色的水汽，并且发出“卡搭卡搭”的声音。

富安宏雄实在觉得不堪其扰了，在气恼之下，就拿起放在枕头边的锥子用力地向水壶投掷过去。锥子刺中了水壶盖子，但是并没有滑落下来。

奇怪，这样一刺，“卡搭卡搭”的声音反而立刻停了下来。他感到很诧异，他的心顿时被这个意外震慑住了。

富安宏雄这时不想睡了，他开始在床上大动脑筋。以后他又亲自实验了好几次，证实盖子有个小孔，烧开水时就不会发出声音。

他想：“我必须把这项新创意好好利用，尽全力让它开花结果才行！”

皇天不负苦心人，他拖着病躯奔走了一个月后，他的创意终于得见天日，明治制壶公司以 2000 日元买了下来。得到巨款后，他在横滨市买了一栋店铺，开创了他自己的前程。

## 顺水推舟“雅马哈”频频亮高招

顺水推舟的好处就在于只要你使出一二分的力，就能达到你驱舟行船的目的。

在商界的人们都有这种体会，“万事开头难”，但一旦事业发展到一定程度或小有成绩时，就有一种“顺流而下”的轻松感觉，皆因是积累了一定程度的“势”的结果。这时你必须清醒、不要安于现状，趁“势”再出一把力气，你即得到比以前在同等的情况下更多更大的收获。

日本乐器公司在乐器制造业方面取得了成功就是如此。

日本乐器公司原是日本一间小型公司，主要生产日本民间乐器。知名度很小。公司在与欧美公司的竞争中，由于生产设备落后而数次败下阵来。

为了提高设备生产效率，提高产品质量，日本乐器公司多次专门组团出访欧美一些主要的乐器公司，偷经取玉，对自己公司的生产过程和操作工序进行一系列的技术革新，决定以“YAMHA”即“雅马哈”为公司生产的所有乐器产品的牌子。

“雅马哈”一经推出，大受人们欢迎，日本乐器公司迅速收复了许多失地，逐渐巩固了在本国中的地位，产品还不断返销欧美。

日本乐器公司并不满足这样的成绩，为了进一步开拓本国的乐器材市场，日本乐器公司采用了一招“一石二鸟”的绝好经营方法。

它看准了日本的年轻人对欧美音乐的爱好方兴未衰，为使其更热烈更广泛，从60年代开始，日本乐器公司就成立了“雅马哈音乐振兴会”，在日本各地开办了雅马哈音乐辅导班。短短几年时间，深受欢迎的雅马哈音乐辅导班发展成几千个，培训学员几十万人。日本乐器公司又把这成功的经验传到国外去，在亚洲等地的其它国家开办雅马哈辅导班，学员人数达几百万人。

此外，日本乐器公司还每年主办一系列的如“雅马哈歌咏比赛”，“雅马哈世界民谣节”等活动，使得日本几乎所有的音乐活动无不与“雅马哈”有关。

日本乐器公司的这种宣传、推广方法，不但使雅马哈乐器销售量连年跃升，而更重要的是，使得“雅马哈”这一牌子成为家喻户晓的名牌。

有了响当当的名牌“雅马哈”的日本乐器公司并不自我困囿于“音乐”这一圈子中，画地为牢。它又进一步采用顺水推舟之法，因势利导，把“雅马哈”推向音乐之外的其它领域。

“雅马哈”成了一股来势汹汹的激流，泛舟其中，只稍稍用力，舟船即能飞驰而去。

正当“雅马哈”的名字在日本如日中天之际，日本乐器公司瞬即又以“雅马哈”的牌子生产家具及体育运动器材，不久又开始生产摩托车。由于这些雅马哈系列产品质量上乘，更因为人们深信“雅马哈”这个牌子，使得日本乐器公司无论在生产什么“雅马哈”的产品都无一不成为畅销货，特别是雅马哈摩托车，无论在国内国外都大受欢迎。

此外，日本乐器公司继续充分利用“雅马哈”这股激流，涉足房地产业及宾馆、饮食、旅游等服务业，四处出击，广拓财路，财源也滚滚而来。

日本乐器公司也由一间默默无闻的小企业，成为了日本实力雄厚的著名大企业。

## 引人上钩“三洋收音机别的店也许有”

经商时要领在于主动出击，商家以购买者的身份，到商店中去索要自己厂家的东西，以引起人们的注意，打开产品的销路。

三洋公司推销其新型收音机的战略就是如此。

1952年3月，日本人期待已久的SS—52型塑壳收音机终于问世了。当时零售价8950日元。不过，有些零售商店不大愿意经销这种收音机。因为零售价便宜，即使利润率不变，但到手的绝对金额与其他收音机相比就要少。

于是，三洋公司便想出了个办法，让营业部职员扮成顾客，到这些商店去。

“三洋的SS—52型收音机有吗？那种用塑料做的……”

“我们店没有进货，那边角上的店里也许会有。”

“是吗？那我到那儿去看看，谢谢啦。”

第二天，又让别人到那家店故技重演，在这种轮番“进攻”下，店主便想：

“这种收音机那么吃香，我们也经销一下试试吧。”

这并非是制造虚假声誉的捻子战术，而是为了使不谙行情的商店尽快了解这种商品的好办法。

这招果然灵。1952年三洋公司销售量为77000台，1953年为158000台，短短两年内销售量就超过了各前辈公司，获得了仅次于松下公司的市场占有率。

同样，日本人首创的大便器也是这样“走”进百货店的。

东京矢田一郎的儿子是个残疾儿童，他每天都为了儿子的大小便弄得满头大汗，于是他就开始研究残疾者专用的便器了，经过两年的艰苦研究，终于发明成功。

他认为这一项东西非常方便而实用，市场是不会有问题的。因此申请专利后，即开始从事制造，然后前去各商店和百货行推销，但没有一家愿买他的商品，也不愿替他卖，他们都不喜欢。经过一段焦头烂额不知如何是好的时间后，他终于想出一着妙招：他拜托很多亲友，每天打电话给百货店，如此问个不停。

“你们有没有卖身体残疾者用的叫做‘安便器’的便器呢？”

这样半个月之后，东京的各百货店觉得不能忽视这项新产品，而不再采取不理他的态度了。就这样，卖安便器的百货店如雨后春笋般一家一家出现。

这种安便器不仅是身体残废者适用，对于患痔疾的人也非常适合，且体积小而轻便，于是隔不多久就畅销起来，终于成为全国性的商品。

## 顺藤摸瓜石油公司多种经营

顺藤摸瓜是说沿着发现的线索进一步调查研究，追根究底，便不难发现“瓜”。因为瓜就结在藤上，这是连瞎子也能做到的事。

然而遗憾的是，人们往往是连这根“藤”都没发现或者发现了不当一回事，因此也就错失了那个本来很容易得到的“瓜”。

像日本石油公司，发展了几十年，加油站建了一个又一个，遍布全国，竟未发现这就是一根结了“瓜”的“藤”。

直到石油业不景气时，公司组成一个“决策研究团”进行大规模的调查研究时才猛然发现，原来在加油站边建食品店、冲洗照片店、汽车修理站等大有可为。

70年代初由于世界性的经济萧条，石油业普遍不景气。日本石油公司也一筹莫展。面对不景气的石油业现状，为了从单一的石油业中解放出来，石油公司组织了一个名为“决策研究团”的组织，对本公司的经营、日本石油市场及与石油业相关行业作一个规模巨大的全国的深入的调查研究，制订了“关于在加油站边经营副业”的计划，他们根据加油站附近所处的地理环境，在人口稠密的地方设立了饮食店、小卖部、照片冲洗店等；在人烟稀少却车辆流动量较大的地方设置汽车修理店兼营汽车配件……

局面铺开，第一年石油公司的经营就见起色了，第二年那些连锁式的店铺就开始不断盈利。石油公司尝到了从石油以外的行业赚钱的甜头。自从石油公司在各加油站旁纷纷建起为数众多的店铺后，有人提议，为什么非要在加油站边建不可呢？其它地方，其它行业一样有利可图。

循着这种思维方式，石油公司又在许多城市、乡镇投资兴建了一批服务、娱乐企业。如：宾馆、饭店、高尔夫球场、保险公司等等，形形色色，无所不有。

石油公司由单一产业变成一个多功能的集团式企业。

70年代末，又有人提出：全国2000多万辆汽车和几百万辆摩托车的驾驶员无不与石油公司有直接联系，为什么不充分利用这个消费阶层呢？

石油公司决策层决定发行一种VIP卡，即贵宾卡，面向司机们。以降低油价招待他们，只要持有驾驶证的人们，花很少钱就可以买到一张贵宾卡，即成为VIP俱乐部成员，这些持贵宾卡的人们可以在加油站买到比原价低一点的燃油。

这个消息吸引了全国的司机们，人们纷纷抢购贵宾卡，因为贵宾卡很便宜，加油时可有折扣，明显的有利可图。

这当然是石油公司的醉翁之意不在酒。在出售贵宾卡时，同时告诉持卡人，只要持卡人光顾任何一间石油公司的饭店、旅店、汽车修理店、高尔夫球场……按规定都可以获得10%以上的折扣。

石油公司售出了高达几百万张贵宾卡，几乎是把这部分人的所有消费导向了自己的属下企业，使得这些企业的营业额成倍成倍增长。这是石油公司顺藤摸到了一只大瓜。

## 罚不迁列伊藤解雇岸信一雄

管理现代企业，同治军一样，要有严明的纪律，有有令则行的作风。若罔顾纪律，人心便会离叛，组织就不能发生效用。在执行纪律中，应一视同仁，不能受个人因素的影响，不可感情用事。日本伊藤洋货行就是一个很好的例子。

伊藤洋货行的董事长伊藤雅俊突然解雇了战功赫赫的岸信一雄，在日本商界引起了一次震动，这连舆论界都用轻蔑尖刻的口吻批评伊藤。

人们都为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，将三顾茅庐请来的一雄给解雇，是因为他的东西已被全部榨光了，已没有利用价值。

在舆论的猛烈攻击下，伊藤雅俊却理直气壮地反驳道：

“纪律和秩序是我的企业的生命，不守纪律的人一定要处以重罚，即使会因此减低战斗力也在所不惜。”

事件的真相到底是怎样的呢？

岸信一雄是由“东食公司”跳槽到伊藤洋货行的。伊藤洋货行以从事衣料买卖起家，所以食品部门比较弱，因此才会从“东食公司”挖来一雄。“东食”是三井企业的食品公司，对食品业的经营有比较丰富的经验。于是有能力、有干劲的一雄来到伊藤洋货行，宛如是为伊藤洋货行注入了一剂催化剂。

事实是，一雄的表现也相当好，贡献很大，10年间将业绩提升数10倍，使得伊藤洋货行的食品部门呈现一片蓬勃的景象。

从一开始，一雄和伊藤间的工作态度和对经营销售方面的观念即呈现极大的不同，随着岁月的增加裂痕愈来愈深。一雄是属于海派型，非常重视对外开拓，常支用交际费，对部下也放任自流，这和伊藤的管理方式迥然不同。

伊藤是走传统、保守的路线，一切以顾客为先，不太与批发商、零售商们交际、应酬，对员工的要求十分严格，要他们彻底发挥他们的能力，以严密的组织，作为经营的基础。这种类型的伊藤当然无法接受一雄的豪迈粗犷的做法，伊藤因此要求一雄改善工作态度，按照伊藤洋货行的经营方法去做。

但是，一雄根本不加以理会，依然按照自己的做法去做，而且业绩依然达到水准以上，甚至有了飞跃性的成长。充满自信的一雄因此也就更不肯修正自己的作法了。他说。

“一切都这么好，证明这路线没错，为什么要改？”

如此，双方意见的分歧愈来愈严重，终于到了不可收拾的地步，伊藤只好下定决心将一雄解雇。

这件事情不单是人情的问题，也不尽如舆论所说的，而是关系整个企业的存亡问题。对于最重视秩序、纪律的伊藤而言，食品部门的业绩固然持续上升，但是他却无法容许“治外法权”如此持续下去，因为，这样会毁掉过去辛苦建立的企业体制和组织基础的。

以这一角度来对待这一事件，伊藤的做法是正确的，纪律的确是不容忽视的。

## 弄巧卖乖龟田商店销货额直线上升

弄巧卖乖重在以巧赢人，以甜头引起顾客的购买兴趣，同时这个甜头要送得很巧妙，一方面商家以甘心吃亏的姿态让利。另一方面，消费者能在一种极喜悦和轻松的环境中购买到自己想买的甚至不想买的东西。

如日本商人对清仓物资的处理采用一种奇特的方法，即把五花八门的清仓物品装进各种各样的口袋里廉价出售。绝妙的是这些包装袋上都标有一个吉祥的名字——“福袋”。

尤其在新年之际，图便宜和想得个好彩的心理驱使许多人抢购。不少商店正是靠这样的“福袋”去带动其廉价货的销售，财源滚滚而至。

又如日本横滨的龟田商店，某日于店前贴出了一则广告云：兹定于今日下午 1：45~2：00，作 15 分钟最低价格大销售，敬请光临。一时间，人们奔走相告，购者云集，许多原先并不急于购物的人也加入了抢购的行列。后至者大有“我来迟”之叹。

事后一统计，这天 15 分钟内卖出的货，竟是平常销售总额的两倍以上。

以后，该店每隔一段时间，就“故技重演”，因而销货额直线上升。

还有，在日本，“美津浓”已成为体育用品的代名词。其实这是一家生产运动用品，且享有盛名的公司，每年销售额达 40 亿日元，产品远销世界各地。

美津浓公司销售的运动衣口袋里，都附有一张纸条，纸条上这样写着：

“这件运动衣在日本是最优秀的染料，用最优秀的技术染色。但我们仍觉遗憾的是茶色的染色还没有达到完全不褪色的程度，还是会稍微退色的。”

把商品的缺点这样毫不隐瞒地告诉消费者，在全世界是少见的。这种不欺骗人的诚实做法赢得了顾客的信誉，使这家公司的产品畅销不衰。据粗略统计，在日本各种运动场所，至少一半以上的人穿的是美津浓公司生产的运动服装。

## 各取所需麦当劳快餐店开车通过

生意场上，有一种看似简单而其实常常为人所忽略的现象——人人都会自己的需要，不同的职业有不同的需求方式，有些人可能会由于某种条件的制约，而使其需要得不到实现；如果有人能满足他们所不能达到的需要，那么就会在他们那里做到很多的生意。

如何能想到这样呢？各取所需这一原则，或许会给人一些启发。而日本麦当劳快餐店的经营成功，正赖于这一谋略的实施。

日本的麦当劳快餐店在日本素有创新的美名，他们在江之岛快餐分店首创的“开车通过”售货方式，使它的创新形象更添魅力。

江之岛分店是一个距车站约一公里，游人又极少的偏僻小店，从做生意的眼光来看，这里根本没有饮食业的市场。但该店的负责人却独具慧眼，窥测到这里每天 14000 辆汽车的车流。但是，由于这里是要道，赶路的时间非常紧迫，一般人是宁愿不愿停车进店，吃完饭再开车离去的。

该店大胆设想，让顾客开着车进来，坐在车上就能购买自己所需的食品，然后可迅速开车离去。随后，他们采用了一种新的电话传真系统，服务员通过此系统接到车里顾客订货的信息，便把东西准备妥当，车一到店前便能付货。

这种“开车通过”系统使江之岛分店创下了月销售 9900 万日元的纪录，使全国的餐饮业目瞪口呆。

江之岛分店的成功不仅在于它把 14000 辆行驶的车辆转化为自己的顾客，更重要的是它在给人们提供方便的同时，进一步强化了自身标新立异的独创风格，这种创新的形象引起各阶层人士的瞩目，有大批的孩子为了体验“开车通过”的新鲜感，骑着自行车去江之岛分店买汉堡包，有些富豪阔佬也纷纷追逐时髦，居然骑着马去品尝“开车通过”的滋味。

此外，日本还有“出气商店”，这也是为满足人们的某种需要而开设的。

在现代社会，工作紧张，人际关系冷漠，人们常常感到压抑、气闷，想找个地方发泄一下。日本的商人了解到这种心理，想出个点子，就是开设一种专门供人发泄愤怒的商店，名叫“出气商店”。

妇女在家里受了丈夫的气，又不敢还手，就可以到“出气商店”去，让老板找一位与她丈夫相似的人，扇他几个耳光，出出气。

假若有人在单位里受到上司的欺侮，也可到“出气商店，找个同上司相似的人，狠狠揍他一顿，出出这口怨气”。

据说“出气商店”收费很高，一般一个耳光要 1 万日元，并且要先付钱。



## 择人任势堤义明用人唯贤

“择人任势”是说选用不同的人才完成不同的任务，这是现代企业经营中不可忽视的重要因素。

当今世界首富堤义明经过 20 多年的时间，将当初一个业绩平平的西武集团变成了今日堪称日本一雄的西武集团，其成功的重要因素之一，就是他能够“择人任势”，使企业内部的各种人才都能最大限度地发挥自己的特长，从而推动企业不断向前发展，创造出第一流的效益。

堤义明在用人方面有一个近乎荒谬的观点：就是不愿意取用所谓聪明的人。他要求一个出任重要职位的人必须具备：实用的才学、谦虚的做人态度和高尚的品德。

此外，不盲目相信学历是堤义明用人的又一个重要原则。堤义明不重视学历，是企业界人人知道的事实。

他曾多次说过：

“学历只是一个人受教育的时间证明，并不等于证明一个人真有实际的才干。”

所有经过考核合格进入公司的新职员，头 3 年都只派到很低的职位上充当小杂役。堤义明说，他们需要经过 3 年磨炼期，才可以进入其他部门任职。

堤义明这套 3 年定夺的人才筛选法，在西武集团年复一年地沿用。结果，很多人在进公司之前是来自于名牌大学，是许多大公司争聘的热门对象，经过 3 年的磨炼，他们仍就不乏聪明才智，只可惜因为误用了聪明条件，没有好好地投入工作，结果表现平平，没有能取得上级主管及同事们的信赖。而不少没有学历条件却有职业诚意的普通人，却学会了足以应付更高一级职务必备的技能，他们比所谓的聪明人争取到了较好的出路和工作安排。

在西武集团里，广为流传着这样一个真实的故事——

西武集团内一位资深的董事曾经对堤义明说：

“我的两个儿子，可以说是一好一坏。堤兄，我打算把那个学历成绩好的儿子送去一家大公司闯天下，那个三流大学出来的，只好交给你去改造啦！”

堤义明痛快地答应了，他让那位董事的“坏孩子”经过西武式的聘用考试，然后分配到一个小部门去从小职员做起。

那位做父亲的董事并没有因此而怪堤义明，他认为自己的儿子不争气，没有能分到好的职位，当然也不能怨人家不照顾了。

这个“坏孩子”做事还是很认真，他很积极地参加公司内部的在职训练，忠于职守，不断进取上进，过了几年，他竟然坐上部门主管的座椅，成为上下敬佩的人物。

那位董事为此十分感慨，他没想到自己眼中的好儿子，还在一家大企业里默默无闻，无所作为，而这个被认为是三流货的“坏孩子”，却在堤义明手下成了企业骨干。

堤义明用人的成功之处，就在于让所有的人在进入他的公司后，绝对不能以学历、金钱、血缘或其他人为关系取得晋升机会。每一个人在他的管理下，都享有同等提升甚至挑选进入董事会的机会。

这种作用，使西武集团内部出现一种很特殊的现象，就是没有人会拿自己读过什么大学来炫耀，甚至谁也不提自己过去的学历。他们都十分明白：

只要一迈进西武集团的门坎，学校的文凭就随即成为一张废纸。

堤义明并不一概而论地反对所谓的聪明人和不看重学历，当他要实现一个宏大的计划时，他将精心挑选并全力支持既有学问又有经验的专家替他作主。

其实，堤义明是个最懂得用人惜才的大企业家。

1982年，堤义明决定在东京建立一座现代化而又具有日本传统艺术的新高轮王子酒店，尽管西武企业也有一流水平的设计师和建设公司，但在他的脑子里却只有一个人。

这就是当时年已88岁的日本国最著名的设计艺术家村野藤吾老先生。

他的参谋们提醒他说：

“老板，村野藤吾先生88岁了，他能挑起这一重大工程的重任吗？”

堤义明不假思索地说：

“除了他以外，没有更好的艺术家能替我们完成这项重任了”。

堤义明亲自登门拜访村野藤吾老先生说：

“请先生就自己的构想去干。至于钱的问题，不论要花多少钱来完成，我都会负担的。”

这番话深深地感动了这位已经退休多年的现代建筑大师，他决心即使是倾尽自己的全部心血，也要将新高轮王子酒店建成全日本最美的建筑。

修建这座大型酒店前后用了5年多时间，用去200亿日元，在一般人眼里简直是贵得离谱！

但堤义明却说：“艺术品不能用金钱来衡量，那么多的钱能换来这样一座美轮美奂的王子酒店，是绝对值得的。”

对此，92岁的村野先生自己也承认，这是他投身于建筑艺术65年的漫长岁月里最得意的作品。

## 求本索源松下千方百计“抢”本太名

日本工业能在二战后迅速崛起，使其许多产品在短时间内称霸世界，最关键点是非常注重产品质量和技术的先进性。可以说，日本大大小小的企业无一不专注于技术的改进和开发。

然而，先进的技术都是人创造的，能创造出技术的人即人才，人才是技术之根本。没有技术，人才可以创造，但如果没有人才，技术永远不能再生、更替，因此人才是生产技术发展的第一要素。

松下幸之助很懂得“人才是第一要素”的道理，他的松下电器王国非常注重笼络人才、培养人才和开发人才，让最有创造力的人为其创造最先进的技术，从而在电器市场上，永远立于不败之地。

在日本，电器制造商并非只有松下一家，大大小小的电器制造商多如牛毛，竞争尤为激烈。

70年代末，彩电的制造刚刚起步不久，当时，彩电显像器质量与现在的相比相差甚远，图像较为模糊，白花点较多，提高成像清晰度已是各大彩电生产商的进攻目标，显然谁先生产清晰度高的彩电，谁在市场竞争中就有优势。

当时有一位名叫本太名的工程师，研制出一种较为理想的彩电显像器，大大提高了彩电成像的清晰度。其研究成果尚未公布，神户一家电器老板腾田，偶然得知这一讯息，立即高价买下了本太名的这项专利。

不久，由腾田公司生产的彩电由于图像清晰，在市场上大受欢迎，供不应求。腾田公司赚取了大量利润。其它公司生产的黑白和彩色电视机被冷落了，松下电器公司在市场上占有的市场份额节节减低，眼看“大哥大”的地位不保。

这时，松下幸之助派人了解腾田公司的技术来源，发现其显像技术是本太名提供的。他并不急于要得到这种技术，而是立即下令，无论如何松下公司也一定要得到本太名。

但这时本太名已是腾田公司的一员，腾田公司把本太名及其实验室视作公司的最高机密。在神户一座大厦的秘密地下室建立一间实验室，作为本太名及其助手进行实验研究的场所。不要说想得到本太名，就是想见他一面也不容易。

松下电器公司的公关部，经多方打探，得知了本太名的下落，还得知他的家庭住址及有关亲属，他有一亲胞哥在北海道经营渔业，两兄弟自小相依为命，感情非常好。

松下的人马首先找到了本太名的住处，在其处守株待兔，终于在一周末晚上等到了疲惫归来的本太名。向其说明来意后，本太名一口回绝了，没有半点回旋余地。

这是日本特有的员工对企业绝对忠诚的精神。本太名是个知足的人，他认为腾田公司为其提供了一切，他必须用毕生的精力才能报答。

松下的公关人员碰了一鼻子灰，但并不灰心，第二次再去登门拜访时，却扑了个空，本太名一家已搬迁，不知去向。经多方探听，甚至动用了私人侦探公司相助也仍不得而知。

眼看一切已于事无补，突然有人想到本太名的哥哥山本五郎。

山本五郎在北海道经营一间山本渔业公司，是股份制公司，其中山本公

司掌握 38% 的股份，是最大股东。

9 月份，正是渔业的旺季，又碰巧渔业景气时期，山本公司的业绩非常好，其股票价格节节攀升。就是这时，山本公司的小股东纷纷联合起来，组成一个控股公司，不断暗中收购山本股票，大有取而代之之势。

山本公司是由山本五郎一手一脚创出来的家业，他怎甘心被人抢去呢？他一方面着手进行反收购部署，一方面打探究竟是谁在幕后指使。

一个叫多伊的人露面了，他就是幕后的操纵者。他落落大方地走进山本五郎的办公室，告诉山本五郎：

“山本君，请不必再徒劳了，我已掌握了山本公司的 51% 的股权，只要我提出召开一个股东大会，你现在坐的位置就是我的啦！”

山本五郎望天长叹一声，老泪纵横。

看见山本五郎如此伤怀，多伊暗暗得意——其目的达到了。果然，他接着说：

“你不必如此伤感，事情还可以挽回，只要……”

山本五郎无奈地抓起电话，电话那头传来了本太名的声音。山本五郎按多伊的要求问弟弟可否加入松下公司为其效力。对方沉默了。

就在这关键时刻，腾田公司似乎嗅到其中有变，知道自己的实力斗不过松下，便主动出击，向松下许诺：只要松下放弃本太名，腾田公司便把本太名的研究专利无偿奉送松下。

松下公司当然不肯答应，非要得到本太名不可。

本太名经过数日思想斗争后，出于兄弟手足深情，答应了多伊的要求，多伊解散了控股公司，山本五郎害怕的危机也消除了。

其实多伊不过是松下公关部的一名课长，松下为争夺本太名，前后花费了 2 亿多日元。

本太名加盟松下电器公司后，不久又发明了一种使图像更为清晰的显像技术。这样松下电器公司终于得到了最为先进的显像技术。落后的松下彩电一下子牢牢控制住了彩电市场大哥大的地位。

## 金蝉脱壳盛田“U”形曲线挽颓势

金蝉脱壳是一种摆脱敌人、转移或者撤退的分身术。在现代商战中，金蝉脱壳计的运用，多是经营者为摆脱劣境、险境，而施以诈术迷惑对方，掩盖自己的真实意图的方法。

日本企业家盛田昭夫，曾巧妙地运用此计，使自己的企业摆脱绝境，踏上成功之路。

1965年2月，日本索尼公司的副总裁盛田昭夫又踏上了美利坚的土地。这是他第100次横跨太平洋，寻找产品的销路。

身材矮小的盛田昭夫带着小型的晶体管收音机，顶着凛冽的寒风，穿街走巷，登门拜访那些可能与索尼公司合作的零售商。

然而，当那些零售商们见到这小小的收音机时，感到十分有趣，又感到迷惘不解，他们说：

“你们为什么要生产这种小玩意呢？我们美国人住房特点是房子大，房间多，他们需要的是造型美、音响好，可以做房间摆设的大收音机。这小玩意恐怕不会有多少人要的。”

盛田并不因此而气馁，他坚信这种耗费了无数心血而研制成的小型晶体管收音机，一定会让美国人接受。事情总是这样，多余的解释往往不如试用中所发现的道理，小巧玲珑，携带方便，选台自由，不打扰人，正是小型晶体管收音机的优点。很快地这种“小宝贝”便为美国人所接受。

有一家叫宝路华的公司乐意经销，一下子就订了10万台，但附有一个条件，就是把索尼更换为宝路华牌子。盛田拒绝了这桩大生意。他认为决不能因为有大钱可赚而埋没索尼的牌子。

宝路华的经理对此大惑不解：

“美国人从没有听过你们的名字，而我们公司是50年的著名牌号，为什么不借用我们的优势呢？”

盛田理直气壮地告诉他：

“50年前，你们的名字一定和今天我们一样名不见经传。我向你保证，50年后我的公司一定会像你们今天一样著名。”

不久，盛田又遇上了一位经销商，这个拥有151个联号商店的买主说，他非常喜欢这个晶体管收音机，他让盛田给他一份数量从5000、1万、3万、5万到10万台收音机的报价单。

这是一桩多么诱人的买卖啊！盛田不由得心花怒放，他告诉对方，请允许给他一天时间考虑。

回到旅馆，盛田刚才的兴奋逐渐被慎重的思考取代了，他开始感到事情并非这么简单。

一般说来，订单数额越大当然就越有钱可赚，所以价格就要依次下降。可是眼前索尼公司的月生产能力只有1000台，接受10万台的订单靠现在的老设备来完成，难于上青天！这就非得新建厂房，扩充设备，雇用和培训更多的工人不可，这意味着要进行大量的投资，这将是一笔危险的赌注。因为万一来年得不到同样数额的定货，这些引进的设备就会被闲置，还要解雇大量人员，将会使公司陷入困境，甚至可能破产。

夜深了，盛田仍然在继续苦思良策，他反复设想着接受这笔订货可能产生的后果，测算着价格和订货量之间的关系，他要在天亮之前想出一个既不

失去这笔生意，又不使公司冒险的两全其美的妙计。

他在纸上不停地计算着，比划着，忽然他随手画出一条“U”字形曲线，望着这条曲线，他的脑海里如电闪般出现了灵感——

如果以 55000 台订货量作为起点，那么 1 万台将在这曲线最低点，此时价格随着曲线的下滑降低，过最低点，也就是超过 1 万台，价格将顺着曲线上升而回升。5 万台的单价超过 5000 台的单价，10 万台就更不用说了，差价显然是更大。

按照这个规律，他飞快地拟出了一份报价单。

第二天，盛田早早地来到那家经销公司，将报价单交给了经销商，并笑着说：“我们公司有点与众不同，我们的价格是随着订数而降低，然而它又随着订数而上涨，就是说给你们的优惠折扣，1 万台内订数越高，折扣越大，超过 1 万台，折扣将随着数量的增加而越来越少。”

经销商看着手中的报价单，听着他怪异的言论，眨巴着眼睛。他感到莫名其妙，他觉得似乎被这位日本人所玩弄，他竭力控制住自己的感情，说：

“盛田先生，我做了快 30 年的经销商，从没有见过像你这样的人，我买的数量越大，价格越高，这大不合情理了。”

盛田耐心地向客商解释他制订这份报价单的理由，客商听着听着，终于明白了。他会心地笑了笑，很快和盛田昭夫签署了一份 1 万台小型晶体管收音机的订购合同。这个数字对双方来说，无疑都是最合适的。就这样，盛田用一条妙计就使索尼公司摆脱了一场危险和赌博。

## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经 ..... 田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理 ..... 甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范 ..... 李 军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格 ..... 卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108 ..... 孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法 ..... 金 宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践 ..... 史 斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统 ..... 殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理 ..... 李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础 ..... 孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术 ..... 易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术 ..... 樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理 ..... 王 培编著
14. 把握金脉——企业财务管理 ..... 朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册 ..... 宋 杰编著
16. 金算盘——经理人会计 ..... 李 莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南 ..... 左 伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册 ..... 卫 文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册 ..... 时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册 ..... 胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化 ..... 郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册 ..... 刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理 ..... 廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册 ..... 马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册 ..... 梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册 ..... 李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术 ..... 王 林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本 ..... 张 红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理 ..... 赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册 ..... 刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南 ..... 唐 敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术 ..... 宋 均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测 ..... 郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 ..... 黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策 ..... 张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务 .. 刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南 ..... 蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务 ..... 韩 欣编著
39. 卖手——冠军推销手册 ..... 赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析 ..... 郭少丽编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术 ..... 戴 超编著
42. 尖兵——门市经理手册 ..... 浦 洁编著

43. 商业担保——信用证 ABC..... 翁 芹 编 著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略..... 罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录..... 何 斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践..... 贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南..... 杨小燕编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南..... 邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税..... 刘 洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本..... 唐 诗编著
51. 帮你订合同——企业签约实务..... 梅 燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册..... 葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力..... 李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧..... 韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范..... 刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护..... 罗 宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务..... 陈 平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术..... 赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝..... 孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治..... 潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧..... 李 玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决..... 翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例..... 李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册..... 卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并..... 钟 鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策..... 李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学..... 姜 东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学..... 莫 莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册..... 昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术..... 张 丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术..... 程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理..... 欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略..... 姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略..... 周 辉编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理..... 朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法..... 杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略..... 姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录..... 李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册..... 赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧..... 周 辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式..... 夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路..... 李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法..... 杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法..... 周 侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法..... 明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法..... 郑富英编著



87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式 ..... 南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册 ..... 侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册 ..... 南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范 ..... 吴 岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范 ..... 胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范 ..... 尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪 ..... 杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南 ..... 王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册 ..... 张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南 ..... 王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略 ..... 郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术 ..... 李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册 ..... 梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南 ..... 孙建汉编著

