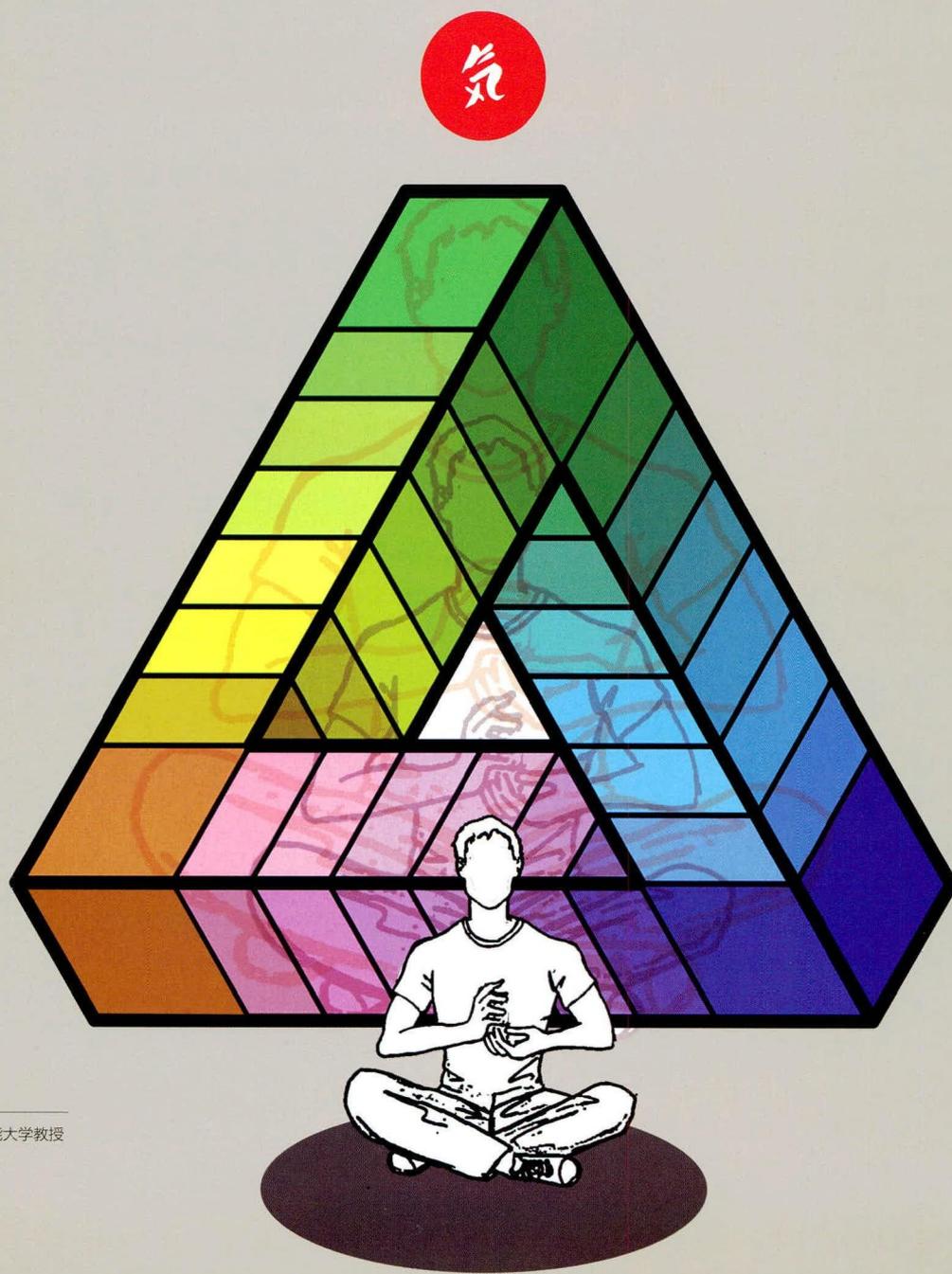


日本企业永续经营之道

欧阳菲 | 文

“他山之石，可以攻玉”，细察日本企业持续发展的基因，其特点是专一、精益，集体智慧能够在企业内部得到常年的积累和沉淀，内生创新和改善的能力很强，属于“内生持久型经营”。这种持久力是一种功夫，它得益于较为长期的经营战略。



战 后日本经济经历了奇迹般的发展，70年代到80年代，在日本国内外掀起了“日本式经营”的研究热潮。

本文希望通过研究日本企业的经营特点，探讨中国企业可持续发展之路，为中国式经营管理的探索和形成抛砖引玉。

外生成长型经营与内生持久型经营

对于后发赶超型的企业来说，需要的是既能快速增长，又可可持续发展的新经营模式，可将之概括为：“经营战略×做大企业×做好企业”（图1）。其中，最重要的是要有完善的经营战略体系，看准方向。方向错了，企业跑得越快，越危险。同时，企业朝着既定方向前行，至少需要两个轮子的支撑，一是“做大企业”，一是“做好企业”。本文将前者称为“外生成长力”，简曰“外功”，后者称为“内生持久力”，简曰“内功”。

美国企业有着使企业快速成长的基因，属于

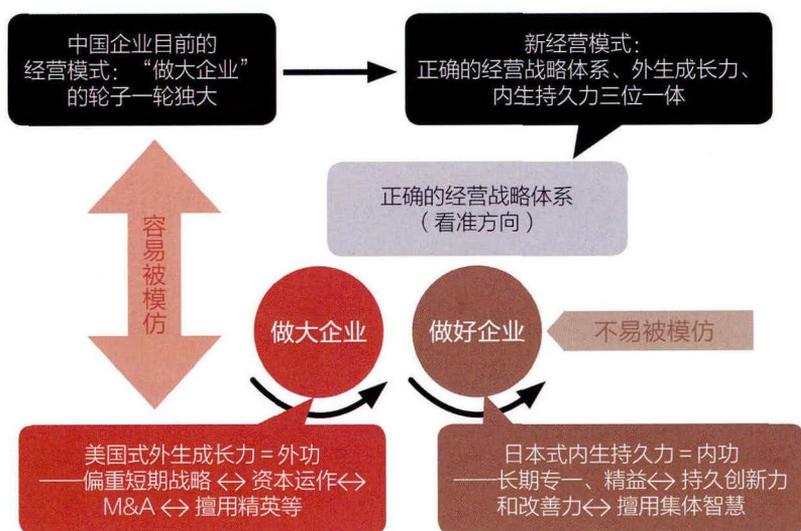
外生成长型。擅长于通过资本运作、兼并收购，快速获取外部资源，迅速占领或退出市场。在大变革期或成长期，这个轮子会显得非常有效。如GE的杰克·韦尔奇任职CEO期间，关闭、出售了150多个事业部，同时购入了不少前景不错的业务。其中包括将电视机业务卖给法国汤姆逊公司，并从汤姆逊购入医疗器械的经典案例。

这类企业的经营战略短期化行为较明显：灵活、高效，但易使企业大起大落，缺乏持久力。

相反，日本企业有着使企业可持续发展的基因，其特点是专一、精益，集体智慧能够在企业内部得到常年的积累和沉淀，内生创新和改善的能力很强，属于“内生持久型经营”。这种持久力是一种功夫，它得益于较为长期的经营战略。

日本是长寿企业最多的国家（2011年止），寿命200年以上的企业有3937家，为世界之首，远多于第二位德国的1850家。美国为157家。中国为75家。寿命在百年以上的日本企业有52000家，也为世界之最。

图1 中国式新经营模式和外生成长力、内生持久力



注1 欧洲有传统的企业也有与日本企业相似的持久力，这里不作赘述。 注2 图中的“做大企业”是指能迅速赶超和调整方向的能力，不是指单纯追求规模

外功有爆发力，往往随外界大环境的变化而剧烈波动。内功有耐力，往往当大环境恶劣时脱颖而出。外功依赖精英的智慧，内功依靠集体的智慧。外功，靠并购等大手笔的资本运作，长于非连续型创新，易模仿，易移植，给后发企业提供了一个很好的追赶方式。内功是内生型，长于连续型创新，不易被模仿，有助于核心竞争力(core competence)的形成，也是后发企业的软肋。

实现新经营模式的转换，有三个步骤：

- 第一步：认识“做大企业”一轮独大的危害，树立“永续经营”观；
- 第二步：建立正确的经营战略体系；
- 第三步：苦练内功。

树立“永续经营”观

认识“做大企业”一轮独大的危害，树立“永续经营”观是企业转型应走的第一步。

过度依赖外生成力，过分转动“做大企业”的轮子，会给企业和经济带来了危害和隐患。

借助资本的力量可以嫁接、移植资源，但不等于可持续驾驭它们，不等于能让它们在自己的土地上生根开花。当正确的战略体系和经营管理的综合实力缺位时，就可能使企业被资本牵着鼻子走，成为单纯追逐利润的经济动物，养成“暴饮暴食”的恶习。这种恶习的表象就是，疯狂地扩张规模，非理性地多元化，甚至盲目地国际化。“暴饮暴食式经营”，易使企业业绩大起大落，铤而走险。轻则使企业自身变得不可持续，重则令企业不择手段，引发恶价格战，欺

日本寿命200年以上的企业有3937家，为世界之首，远多于第二位的德国1850家。美国为157家。中国为75家。

骗消费者、甚至拿生命当儿戏。假药、地沟油、三聚氰胺、无序开发、环境污染、电梯事故、塌陷事故等都是盲目追求快速做大的结果。

在“暴饮暴食”的资本运作中，当越发急功近利时，就会有越来越多的资本偏离知识、偏离技术、偏离实业，而流向短期回报率高的钱生钱的游戏，时而炒房、炒股、炒概念，时而炒酒、炒茶，时而涌向地下钱庄、黄金白银……用血汗积累起来的资本，不是用来使公司事业升级换代，用来夯实实业，而是依旧投资于短期回报率高的产业。一部分老一代的温州商人，正处在这种尴尬之中。

企业到底为什么要经营？杜拉克早就给了我们答案：“生存”。即“永续经营”(going concern)。那些百年企业也证明了这一点。联想的创始人说得最多的一句话就是“不做先烈”。面对重大战略抉择时，能够缜密地想清楚“不想做先烈的话，该怎么办”，以及只想“快速跻身500强，该怎么办”，两者之间哪种决策更英明就显而易见了。

如果回到这一原点来反思的话，扩张、上市、世界第一、500强，并不是“永续经营”所必需的。至于企业为什么要长寿、要永续，日本松下电器（今日的PANASONIC）的创始人松下幸之助的名言可以概括一切，即“企业是国家和社会的公器”。

建立正确的经营战略体系

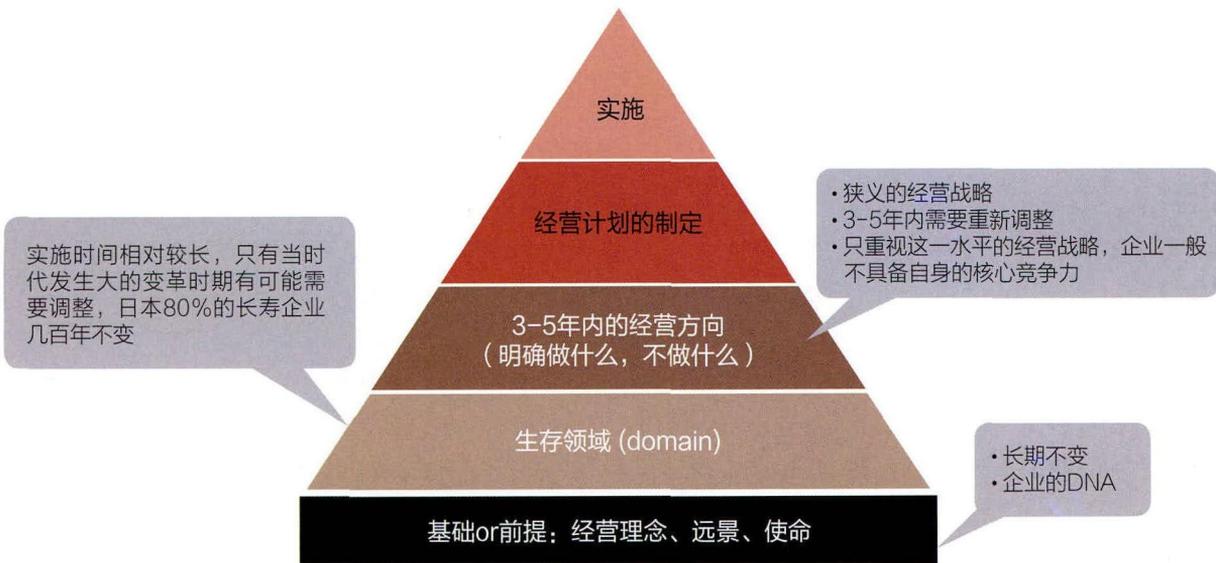
建立正确的经营战略体系是急需走的第二步。

正确的经营战略体系，能够引导我们的外成长这个轮子转动得更理性、更智慧，使核心竞争力更清晰，这是企业长寿、永续经营的基础。

经营战略是什么？是寻找一个好项目吗？是引进几部先进设备吗？是买下世界级品牌吗？不完全是。它们只是狭义上的经营战略。

经营战略是经营理念、愿景（梦想、蓝图）、使命、生存领域(domain)、经营方向

图2 三层经营管理体系



(即上述所说的狭义上的经营战略)的综合作用。也就是说,为了能永续经营,各个企业必须知道的经营理念、愿景、使命、生存领域以及3-5年的经营方向是什么。这些概念,在各个层次,起着不同的作用(如图2所示)。

第一层是愿景、使命、理念,它们一般是创始人给企业注入的灵魂,是公司治理的依据,是企业文化的基础,是企业的DNA,是不断创新的土壤,是制定经营方向的前提和员工行为的准则。它一般不随时代而变迁。而是需要一代一代传承。为什么有的公司会断送在第二代、第三代或职业经理人的手中?大多数原因,是因为第一层本身就没有确立,或没有被传承。如果同仁堂不传承它的“炮制虽繁必不敢省人工,品味虽贵必不敢减物力”的理念,那么,它马上有可能变成追逐利益的机器,与制造假药的那些公司为伍。这一层次的建设,绝不能是为了上市的包装和摆设。

第二层是企业赖以生存的领域 (domain),大变革时期也许有改变的需要,但大多数长寿企业都是坚持几百年主营不变。当然也有像丰田那样有着“一代一业”理念的公司。生存领域要不要转变,与经营理念密切相关。在好的企业,至

“暴饮暴食式经营”,易使企业业绩大起大落,铤而走险。轻则使企业自身变得不可持续,重则令企业不择手段。

少它要被深耕上几十年甚至上百年。

第三层经营方向,即狭义的经营战略。明确企业3-5年的行进方向。这一层,需要当代经营者对第一、二层的深刻理解,对当下企业内外环境的准确把握,需要前瞻力和与时俱进能力的完美结合。经营者必须紧随市场变化推出新技术、新产品或新业务,保持资源与业务间的最佳组合。第三层经营方向的作用是,推陈出新,创造顾客,保持利润的稳步上升,给企业注入生命力。所以,好的经营者,应该是“上工治未病”的“上工”。

对于成熟的先进企业来说,表面上,他们只是调整一下狭义的经营战略,关停并转一些业务,推出一些新的产品,就能使企业成功转型,实际上,是因为他的企业第一层和第二层铺垫很健全。这是无形资产,对当代经营者的战略决策过程,起到非同小可之用。

有的经营理念由于时代的局限，需要一两代人完成。三井集团，一般以三井高利在江户（今东京）开办吴服店“三井越後屋”（后来的“三越百货”）作为起点。至今已经有330年的历史。三井高利的年代，正赶上经济繁荣，江户人口猛增的成长期，所以，他的经营特征是“创新”“扩张”，用现代话说，就是通过“低价零卖”的商业模式，把高端的和服变成了老百姓买得起的商品，然后规模取胜。在当时成了同行业的“搅局者”。同时还开展银两汇兑等业务。到了三井高平时代，政府实施“奢侈禁止令和紧缩政策”（享保改革），对内，高平需要面对过分扩张产生的不盈利店铺处理、剩余人员安置等问题。这在当代也同样是个棘手问题。于是，在被称为三井家法的“宗竺遗书”中，虽保留了高利的遗言，但是，从加进的内容看，高平更强化了与“存续经营”或“永续经营”有关的理念和制度。比如，禁止做投机买卖，主业的服饰和汇兑以外，无论多么有魅力的领域，禁止涉足等。于是三井在相当一段时间，在这两个领域开始了精耕细作。这样使得三井家乃至后来的三井集团有了“永续经营”的基因。

日本长寿企业80%有经营理念，寿命在200年以上的，有80%主营领域是连续的。还有调查表明，经营理念与利润成正比，经营利润额（日元）为3000万以下的企业，49%有明确的经营理念；3000万-1亿的为61%；1亿-3亿的为69%；3亿以上的达78%。也就是说，利润高的组群中，近8成的企业有明确的经营理念。长寿企业的经营理念很多是以家训、家法的形式传承下来的，其内容多为中国人熟悉的修身

齐家类的。可贵的是，他们能沉下心来年实践上几百年。

启动内功的轮子

转换经营模式的第三步是练内功。

内功之一：“追求完美、注重细节”内生了持久创新力和改善力

如上所述，日本的长寿企业中80%坚持主营业务不变，比较专一，给持久的创新提供了环境。日本企业推出产品或服务时，追求的是让顾客感到更满意、更周到、更好用、更愉快、更方便、更美观、更干净、更整洁、更放心……这种“追求完美、注重细节”的习惯，内生了日本企业在某一领域的持久创新力和改善力，外显了高水准的产品和服务。

首先看看产品。你认为打针疼是天经地义，可是仍有企业愿意用30年积累的深冲技术研发出一种全新的产品——无痛注射针头，它的针尖模仿蚊子嘴的大小和形状，突破了已经被理论物理学家们认为人工不可能加工的精度。当你的企业准备放弃越来越不赚钱的圆珠笔领域时，会有日本企业在这一领域精耕细作，最终研制出可以涂改的圆珠笔，平均售价高出普通笔的十几倍。你可能认为用铅笔写的字粗细不均是在所难免时，日本企业会开发出一种写一笔就可以自动转一个角度、以保证每一笔粗细均匀的自动铅笔，当然价格不菲。发现炒菜、炒饭的厨师容易得腱鞘炎，就有企业花上1年乃至10年，仿真一流厨师的动作技巧，开发出自动炒锅。大米造酒，历史悠久，技术也成熟。但仍然有日本企业会对其味道精益求精，他们细心研究一粒大米中哪些部

对于成熟的先进企业来说，表面上，他们只是调整一下狭义的经营战略，关停并转一些业务，推出一些新的产品，就能使企业成功转型，实际上，是因为他的企业第一层和第二层铺垫很健全。

分对味道好，哪些不好，为了最大限度地去粗取精，潜心研制出把大米切割成扁平形的切割技术，该企业的酒2009年被选入日本的国宴酒。

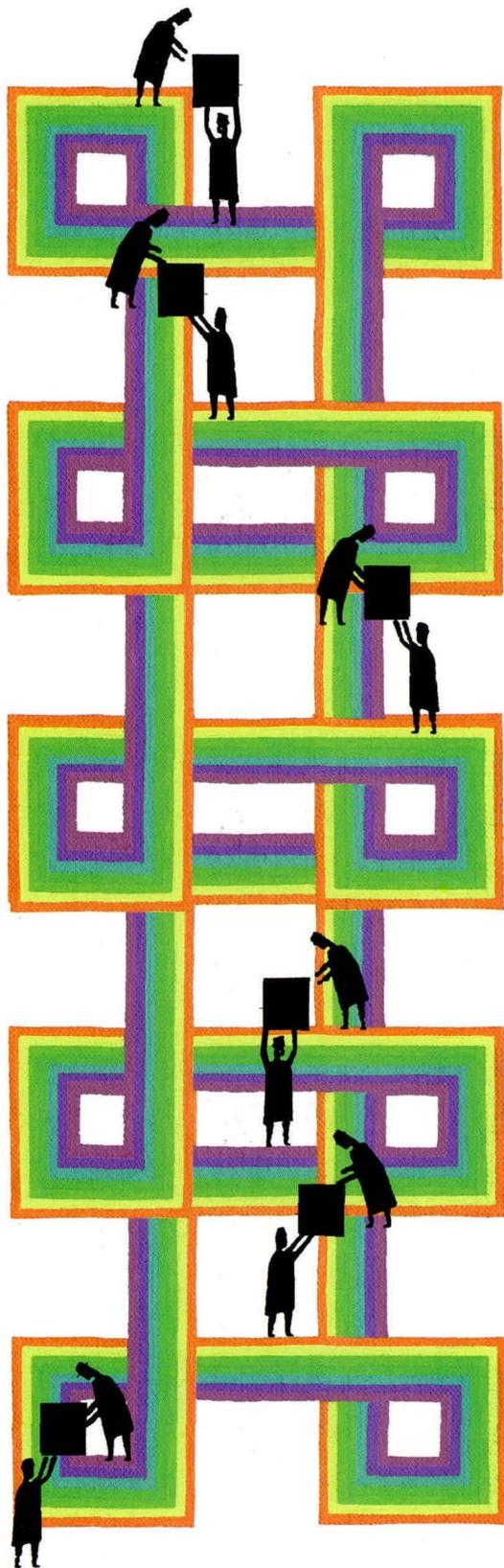
其次看看服务。在你已经习惯打开出租车门上车，对此没有任何不满的时候，会有人替你想到手拿东西上车不便，便把车门设计成可以自动开闭的。假如你去一家便利店，不经意买一个三明治和一瓶热茶，店员会细心地问你是否需要冷热分开装袋。当你想装修部分房间时，他们为了不影晌你的正常起居及公共环境，在施工前，把家里的地面、家具、楼道、电梯里都整整齐齐地铺盖好塑料布，甚至楼道里的扶手也不会漏掉，每天完工后，家内外帮你打扫得干干净净。在日本，大一点的公寓都有垃圾房，整洁有序，一尘不染。

生产过程也是如此。就是顾客看不见的地方，日本人也去追求完美。比如线路板的设计，除了符合技术要求外，还很在乎走线是否合理，看起来是否简洁美观。委托中国厂家生产的日本企业，大多都有专人全程跟踪生产过程，无论是食品还是服装。

在营销学中，经常会提到需求 (Needs) 和渴望 (Wants) 的概念。需求（如手机）很容易被发现和满足，所以竞争较为激烈，从而导致商品寿命周期的缩短，即由一种需求所能够带动的收益时间会相对缩短。而渴望（如苹果iPhone），是需要挖掘的顾客更深层的需求，持续把握它，并为之优化、创新，不仅可以赢得市场，还能够领先他人，收获品牌、利润和核心竞争力。追求完美和细节，赋予了日本企业这种营销能力。这就是为什么，在经济不景气的今天，仍会有顾客为日本产的一个指甲刀付8000日元、为一把雨伞付3万日元、为一套化妆笔付6万日元的缘故。

内功之二：集合全体员工智慧的能力

80年代后期以来，西方开始流行“知识管理” (Knowledge Management) 一词。“知识管理”，就是将个人的经验、技术、知识转变成



“即时生产”和“看板方式”是看得见的成果，是方法，学起来不难，而“全员参加”和“持续改善”，是文化，是功夫，学到手不易。就像练书法、练拳法一样。

“组织智慧”的过程和方法。

如前所述，美国、中国等以“外生长型”经营为主的企业，更多依赖精英的力量，习惯于通过猎头公司从外部高薪聘请人才，而精英所拥有的一切能力，也会随着精英再次被挖走而从该企业消失，转移到其他企业。这种企业内知识传承的困扰，正是“知识管理”被提倡的原因。

而有着内生持久力的日本企业本身就蕴藏着“知识管理”的智慧。它表现为“提案制度”，这是一个“集合全体员工智慧于企业”的制度。

丰田生产方式被认为是世界上最为精益的生产管理方法，以“即时生产(Just In Time)”、“看板方式(Kanban method)”而闻名。但自1942年由大野耐一公诸于世以来，世界各国的企业都在模仿学习，中国企业也自1972年以来就开始学习，可是至今并没有多少效仿者可以超越他们的水平。因为模仿者往往没有真正学到其精髓。

丰田精益生产方式的精髓是“全员参加的提案制度”。现被称之为“改善马拉松”，全世界的员工都参与其中。“即时生产”和“看板方式”是看得见的成果，是方法，学起来不难，而“全员参加”和“持续改善”，是文化，是功夫，学到手不易。就像练书法、练拳法一样。

在丰田，“提案制度”问世60多年，这也是丰田精益生产方式用员工智慧被进化的60年，至今每年仍然有60万个提案诞生，有90%以上被实施。这也就不难理解丰田精益生产方式为什么不易移植，不易超越了。

日本很多企业都有这种功力。五十铃汽车公司，是一家卡车企业，90年代，由于经济的原因，不得不关闭川崎工厂，大中小三千多种类型

的卡车，要同时在相模工厂生产。在小面积的厂房生产如此多品种的卡车，最好的办法就是只用一条生产线。但这是一件近乎不可能的事情。他们靠着一线技术人员和员工的智慧，而不是高薪聘请的专家，用了两年的时间，成功地实现了这一设想。

除此以外，集合集体智慧的方法还有不少，比如公司善待员工，给每个员工提供挑战自己的环境，于是就有员工（磨具工）研制出世界最小的齿轮，只有100万分之一克重（在一粒小小的生大米上，可以放上数不尽的小齿轮）。尽管这种齿轮的用途还是未知的，可是该公司却因此而闻名国内外。

“提案制度”的主要功效是：员工的点滴智慧，汇成了持久创新和改善的源泉，员工获得成长，企业收获“低投入高产出”的竞争能力。这一竞争力比外成长型的“高投入高产出”更具生命力。

永续经营观，可以使企业更加关注顾客，增加抗风险能力；健全经营战略体系，是企业以及全体员工走正确方向的保证，也能使外生长能力得到理性的发挥；内功能使企业在自己开辟的领域中，形成精耕细作的能力和核心竞争力。理念的确立传承和内功，是一个漫长而持之以恒的过程，这个功力不仅可以防止中国企业或品牌频频陷入窘境，它更可以使企业内生出“永续经营”的生存能力。这一经营模式可以帮助中国企业提高持续盈利的能力，并拥有以长期的信任积累为基础的品牌形象。