

2014年11月12日

革新水巨头“天女”品牌战略（修订4）

NET株式会社

代表取缔役 小山 登一郎

1. 前言 何为水巨头

众所周知，拥有12万员工的全球型大型企业威立雅（法国），以及由国营转为民营的苏伊士（法国），都是在100年前卫生环境尚未完善、工业化尚不成熟的背景下，以作为国家事业推进鼠疫对策措施为目的发展起来的。这种由国家主导成立公司的做法，在社会生活水准发展的初期阶段发挥了很大的作用，在二战前的日本也拥有着同样的经历。

但是，由于二战后产业界的高度成长、生活质量的上升、人口增多和向都市集中流动等生活系统发生巨大的转变，这种传统手法已成为历史。

政府已经无法以传统手段控制污水等基础设施建设，如今除制定水质标准及总量标准等外，都会由民间企业的自由竞争来推进。并且工业污水趋于多样化使得深度处理技术的多元化，引发硬件和软件两个层面的性能、价格、质量竞争。在此环境下，技术含量较低的企业终被淘汰，走向少而精的局面，处理技术也从流化床、固定床、旋转盘到膜处理转变。但这种技术转变只在大型企业的部分大规模处理项目中获得成功，成为昙花一现。另一方面，普通的工业污水因排量较少、成分构成复杂、比公共污水风险较高等原因，完全没有新的企业的参与，仍安于陈旧的水巨头模式。通过BOT走入世界市场的尝试，也仅停留在ODA的阶段。

开拓中国市场方面，我们通过NEDO投入开发资金，但是无法跟进对维护生态系方针的大幅度变化，而且在连接单项技术与特殊需求的营销模式下，无法对抗中国擅长的凭借低成本竞争。

因此，今后在开展“天女”品牌时，以合作伙伴资金或偿还率100%的资金建设验证处理厂时，采用短期ODA方式较为有效。

2. NET实现的革新效果——将大自然的规律化为技术

NET发展的历史虽然仅有短短的20年，但凭借卓越的技术、丰富的经验以及现场的体会，交货业绩却达450件以上之多。

过去，我们在发展系统方面发起了各种尝试，

例如与大企业实务成员、经营者、大学及其研究室、海外研究人员合作，实施了东南亚政府项目的研究工作，

此外，我们还迎接曾在 E 公司总研究所担任 40 年、H 公司负责 30 年固定载体开发的行业权威做顾问，但未能摆脱已有概念，实现新的突破。

在营销方面，我们聘用了一流商社的营销负责人和在大连录用了具有 10 年以上经验的专家，但这些人也毫无成果，反而帮了倒忙。

从当时在日本国内的销售额可以推测，我们的水处理产品 BioFringe (BF) 在工业污水处理市场的占有有 20-30% 左右。我们旨在扩大营销规模的挑战虽然没能达成，但从中我们领会到，污水处理行业也与我曾经从事的纤维行业一样，必须有一个成功达成目标的经验。

我们在人才方面经历过多次失败，原因在于对 BF 本质的理解不够，以及以中国市场的特殊性（招标投标的方式）唯有规避承担责任。最终只剩下日方的 4 名最高技术负责人，形成了少而精的核心队伍，为实现全球推销体系，充实了网页等内容。

由于尝试阶段过多，造成巨大的经营资源浪费，经营体制大受冲击。

工业污水处理为现场主义，中小企业完全可以应对，反而大企业无法驾驭此事，公共污水的处理可以沿用工业污水处理方法这一思路，其实在中国连有识之士也有这样的想法，正是纸上谈兵，偏离现实，可以直接沿用工业污水处理的方式属于少数。

所以，通过官民合作推进日本的先进技术简直是天方夜谭。

还有一个人们盲目信奉的是处理膜，正如滋贺大学校长佐贺先生所言：日本核电站以绝对安全（即不可能发生事故）为前提，世界也是如此，但这是不可能会的，因此必须具备技术上和制度上的稳固性。

处理膜也是如此。日本政府大肆宣传本国的处理膜非常优秀，应该发挥优势大力推广，但是这一政策忽略膜总会发生“堵塞”这一事实。事实上，由日本大企业主导，向进驻中国的日企开展，随后中国中央政府采用，现今 MBR 在中国政府的大力宣传下得到了甚至超过日本的发展。

结果，虽然 BF 的处理成本是 0.4 元/m³，与 2 元/m³ 的 MBR 相比有着很大的优势，但是无奈遭到了排斥。

这个问题的极致体现在智能都市的建设上，虽然存在文明住宅这一概念，但是社会却处于按需求修建住宅的时代，与时代格格不入。

针对将智能都市的 MBR 换为 BF 系统的提议也完全置之不理，仅为中国政府及承包该项目的 GWRA 的自我满足，在宝贵的时间上造成了毫无意义的空白。

另一方面，工业污水处理也由 K 公司凭借其在日本颇有经验的 IC、液晶领域，向日企开展获得成功，但与日本一样好景不长。NET 也从 O 公司接受包括台湾在内的数家公司的定单，但流动载体法的短期初期成本比 BF 略低，最终失去了市场。（在正常的竞争环境下甘败下风的唯一一例）

然后 NET 由于中央权利所迫，从大连撤离。

原大连市长为保护养鱼场，计划建设的污水处理设施，虽然填海工程以完毕，但仍处于停滞之中。

中国腾飞般发展的速度从此开始进入冬眠状态。

GG 的影响尚存，所以重新开始需要很长时间，我们要打破这一僵局。

3. 构建水巨头

发挥 BF 系统的特长，则需与需求方直接连接，则模式如下：

Ⓑ-Ⓒ （Ⓑ企业、Ⓒ顾客）

在日本，遵循目前的商业习惯则较为单纯，不需权威机关，可通过现场能力完成一切，必然会获得双赢。

而在中国，则需要以下 4 方面受益。

Ⓒ-Ⓒ-Ⓑ-Ⓒ Ⓒ中央政府 Ⓒ地方政府

从政经分离的角度来看，中央政府不参与尚佳，除非能得到中央政府的支持的情况。

可是事实上政府的动向与此相反，在习近平主席的指引下趋于加强惩罚，这样只会使政府和企业转向推卸责任，毫无技术改善，令事态退化。

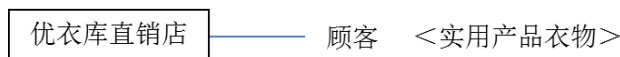
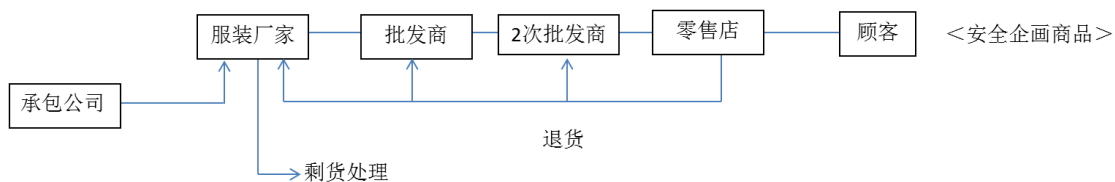
现在，工业废水的管理属于无政府状态，出现癌症村等十分严重的问题。

BF 系统在日本拥有众多业绩，包括技术支援团队在内，非常适合工业污水的处理，但根据中国的现况来看，会徒劳而无功。

所以需要关注法律法规动态，慎重推进。

4. 商业模式

1) 与优衣库的比较

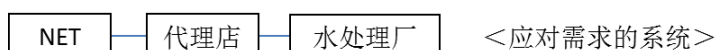


策划生产⑧

◎

硬件+软件

天女系统



◎

◎

软件+硬件

优衣库通过整合策划与销售，完成了流通革命。但是难以应对多样化且高档化的需求。

天女系统将策划与销售交给代理店，仅针对已完成系统及多样化和高档化需求应对。这一改造工作只需填充 BF 即可完成，所以代理店现场对应能力为关键。

而且还可实现功能的集中化，较易开展战略。

天女以积极回归大自然为目的，具备极高的兼容性，可谓是更先进的方式。

2) 与二战后的汽车产业比较

二战后，日本 GDP 的 65% 为纤维产业。这时，身为纺织机厂家的丰田自动织机、铃木毛织机、摩托车厂家（本田）预测时代变迁，摇身成为汽车厂家。随后，丰田、本田分别以不同的方式通过美国为限制进口日本汽车为目的的马斯基法案，两家公司军获得飞跃性的提高。

当时日本交通产业省实施大企业优先的国策，对此本田坚持以技术为核心的故事流传至今。

另外，冲绳的回归，是通过与美国达成纤维出口限制换来的，因此称其回归为“买绳卖线”。许多受出口限制的企业，在得到政府的辅助金之后，将其用于内部结构转型，并开拓国内市场。其中有些企业开始制造体育服饰，抓住了振兴体育的潮流，大获成功，纤维企业如此的结构改革与优衣库的诞生是密不可分的。

此时风靡一时的日产喷气织机，实际是由王子汽车开发，但是由于中岛航空所推出的王子汽

车销售业绩不佳被日产收购，所以改名为日产喷气织机，随后成为了行业的主流产品。

这样，政府的领导对自由竞争毫无干涉，而且非常合适，不仅如此，企业对结构改革的努力也得到了市场的肯定。

当时我本人也身为合成纤维加工技术人员，曾作为新产品开发、工厂建设的负责人，参与了种种企划工作，所以回忆起了许多往事。时光流逝，如今仅为一个老人的牢骚罢了。

5. 代理店制度

与进行流通革命的优衣库的一气呵成的通关系统一样，代理店制度也将为 BF 系统的推广带来许多优势。

在日本，从企业到客户之间，必然会存在代理店制度。由于根据市场特性变为专业化，所以代理店之间几乎没有竞争，可以享受共存共荣的自然规律。

在中国，也为实现四赢关系，应设定代理店。为此要明确各家代理店在地理上或需求上的应对领域，这样就可以避开结构复杂的中国市场所带来的风险。

与此相反，设置一家总代理垄断市场，则会阻碍自由竞争的原理，这也是一定要避免的。

从开始就决定做还是不做。在对方没有干劲时，就判断其存在某种问题，不强行推进。

这种代理店制度旨在解决我们曾经遇到的矛盾。过去我们在广州市的项目虽然受到环境保护局的好评，但是广州市设计院表示对于新技术的不认可，导致计划落空。

至于 N 环境阻挠南蒲生考察活动一事更不必说。决定实施要坚持到底。

6. 将来的发展方向（仅为主题）

- ① 构筑符合“十三五”规划的系统，积极回归生态系 尽早完成“十二五”规划应对方案
- ② 将 BF 应用于城市型、城乡一体化型等处理系统，以及应用于海啸洪水减灾系统
- ③ 中国总体综合计划（南水北调）
- ④ 提高市民生活水准及环境素质
- ⑤ 推进中国加一（有 ODA 支援会更加有利）
- ⑥ 申请日本政府“环境战略特区” 将水巨头的形成具体化 发挥综合能力

中国显著的工业发展，已给国民生活带来不幸。构筑快乐的社会，乃政府的本职，也是“天女”的品牌战略。这也是一条康庄大道。

总结

1. NET 是拥有大企业功能的零星企业，其主打产品 **BioFringe** 在日本也拥有 450 件工业污水处理的实际业绩，我们以此业绩为基础向公共污水处理领域，以及海外进军。
2. 我们在日中两国均遭遇，E 公司、H 公司及政府所带来的风险，BF 的工厂已停产 3 年，库存入山，面临倒闭。
而且日本的纤维产业将不断流失海外，若无任何挽回方案，BF 团队也将消失。
3. 但上述淘汰，并不是因为公司的实力问题，而是客观环境因素。因此我公司通过代理店模式，回避品牌商务所带来的风险。这也是 NET 在中国的新方针，通过此方针，可以达到积极回归大自然的目标。
4. 通过革新性水巨头的竞争力，可以实现低成本高性能，并应对各种需求。通过各地区、领域、用途推进，就可以克服工业化所带来的污染问题，净化环境，实现充分利用水资源，提高市民生活水准这一目标。