

顶
极
O
M
O
教
你
商
业
思
维

leverage management

杠杆 经营术

破译成功商业模式的密码

【日】本田直之 著 张海燕 译

日本亚马逊畅销书排行榜**第一名**
日本GQ年度必读书

日经BUSINESS杂志评选年度**50**大畅销书

日本纪伊国屋畅销书排行榜**第一名**

“杠杆系列”畅销日本**70**万册

 天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

杠杆 经营术

破译成功商业模式的密码

图书在版编目(CIP)数据

杠杆经营术/(日)本田直之著;张海燕译.—天津:天津教育出版社,2009.12
ISBN 978-7-5309-5872-8

I.①杠… II.①本…②张… III.①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 229525 号

杠杆经营术

出版人 肖占鹏

作 者	[日]本田直之
译 者	张海燕
策 划	远见财经
责任编辑	王轶冰
特约编辑	李俊萍
装帧设计	弘文馆·马顾本
版式设计	弘文馆·马顾本

出版发行 天津教育出版社
天津市和平区西康路 35 号
邮政编码 300051

经 销 全国新华书店
印 刷 北京温林源印刷有限公司
版 次 2010 年 1 月第 1 版
印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷
规 格 32 开
字 数 100 千字
印 张 7
书 号 ISBN 978-7-5309-5872-8
定 价 26.80 元

序

“我如此努力工作，却没有富余的时间。”

“不管我怎么努力工作，也挣不到多少钱，而且前途渺茫。”

许多经营人都因类似的烦恼深陷消极漩涡。

我曾参与过一家公司的经营，并成功使它于 2001 年在 JASDAQ 上市，使其营业额从十几亿日元增长到了一百亿日元。那之后，我成立了 Leverage Consulting（杠杆效益顾问股份有限公司）；入股了四家日美的风险企业，并作为董事参与经营，最终成功引导每个企业走上了发展的道路。进而，我又入股了另外六家风险企业。

在这种情况下，我与许多没有接触过的公司高层会面的机会增多了，但我还是常常很震惊。

我经常能从一些经营人那里听到这样的声音——“我没有富余的时间”“我根本不赚钱”“我的前途一片渺茫”，他们只是在这种状况下坚持而已。

据说日本大约有 430 万个企业，但如果给它们分类的话，也不过只有两类。一类是经营得有声有色的企业，一类是经营状况不佳的企业。这个社会也只有这两类企业而已。我一直认为注册资金、营业额、企业员工数量等公司规模问题；企业所处行业、行业情

况，以及是否为 IPO（初次公开发行股票）之类的问题，都不是根本问题。

不管这个企业是包括经营人在内只有十几个人的风险企业，还是拥有几十万员工的大企业，只要这个企业经营得有声有色，业绩就一定是呈上升趋势的。而只要是业绩上升的企业，不管是老牌企业，还是大家都不熟悉的新型企业，其公司员工都很有使命感，工作热情都很高。我想至少这一点是肯定的。

如果有人问我“经营得有声有色的企业与经营状况不佳的企业区别在哪里”，我的回答将非常简单。

“企业经营得好坏，关键在于经营人。”

区别就在于企业的高层、员工、管理层是什么样的人。也就是说，经营团队都是什么样的人，他们是如何思考的，是如何采取行动的。说得极端一些，就是“经营人的思考”，造成了经营得有声有色的企业与经营状况不佳的企业之间的差异。

但在现实生活中，绝大多数企业都不把“经营人的思考”当回事。特别是在风险企业中，这种倾向尤为明显。

当必须为企业吸收很多知识的时候，许多经营人都会非常热忱地去学市场、经济、经营战略等大多来源于西方文字的技巧。但是，如果将这类书比喻成电脑的话，那么只有“经营人的思考”这一 OS（操作系统）很协调的时候，电脑才能发挥作用。如果 OS 不完善，即使安装升级过的软件，也起不到什么作用，这一点是肯定的。再发展下去，电脑本身甚至会出现问题。

也就是说，尚未完善“思考”这一 OS 的经营人，只会在连应该做什么都不知道的情况下胡乱学习技巧，这样反而会产生各种误解。

常常产生的误解之一，便是“经营人应该带头引导大家”。这一误解会导致经营人不得不长时间在现场工作，或是背负巨大的任务。不仅如此，经营人一旦忙起来，就没有时间去思考了，这样一来，所有的经营战略就都变成了对症疗法，于是常常在现场采取一些效果并不好的措施，最终陷入这种消极漩涡而无法自拔。

如果在未掌好舵，未决定前进方向的情况下胡乱开辟很多道路，或是冲向相反的方向，无论经营人站在第一线如何努力奋斗，也不会有什么成果。如果一直做一些无法达到目标的无用功，也许在公司支撑不下去之前，员工就已经失去工作热情了。

即使是为了避免陷入这种恶性循环，经营人也应该转变自己的想法。只要转变了想法，正确理解“着力点 = 杠杆的支点”的原理，经营人便能有效利用杠杆效益经营公司了。

只要转变了想法，追求真正有意义的成果，经营人就能开始思考“前进的方向”，以及“为此应该准备好何种战略”，并信心百倍地去做决定。

而且，只要构建好一个少出力多获得成果的工作模式，即使经营人不亲力亲为，也能够使员工在不浪费劳力的情况下按工作模式努力工作。

如果员工努力工作，使公司利润增加，经营走上正轨，经营人就会有更富余的时间去思考。而且，经营人还能够去学习知识、收集信息、积累经验，并进一步将其模式化，进而升华到能够使辉煌

再现的程度。这样做还能将经营资源集中起来，使公司得到进一步发展。

经营人必须思考，这是一个大前提，我想这一点大家应该已经明白了。

我在这里补充一句，本书不是一本用来阅读的书，而是一个“思考工具”。

在面临各种问题的时候，许多经营人总是找不到可以商量的人。这可能是因为有的议案是不能跟员工商量的，或是有的经营人可能有过征求外部顾问意见，但根本无济于事的经历。

因此，本书的内容不会单纯地停留在不得要领的经营上，我想通过本书传达一种技巧，利用此技巧，您可从根本上改变自己的思维模式，并在公司中将其模式化，从而获得切实利益，使公司得到发展。

①经营人杠杆

②战略杠杆

③经营杠杆

④品牌杠杆

⑤模式化杠杆

⑥组织杠杆

接下来，我将利用我根据经验总结出的理论，以提问的形式，来阐述以上我认为最重要的六个要点。

在这一意义上，本书将使经营人本身变成第三方，自己做“自

己的顾问”。而且，本书还具有检验经营人是否将公司经营得有声有色的“自检”元素。

也就是说，我希望读者读完本书，不要感叹一句“啊，不错，受益匪浅”就不了了之。而是用贯穿全书的一个个问题向自己提问，从而思考自己公司的现状和今后的发展方向。而且，我希望读者能将卷末的问题清单也活用起来，有意识地一手拿着笔记本，一手认真地写下问题的答案。

这样一来，读者不仅能从本书学到知识，还能轻松地进行实践。对于一个公司来说，“经营人的思考”是至关重要的，一旦“经营人的思考”改变，公司就会发生变化。

经营人要想改变公司，则必须改变自己的思维方式。本书的第1章《经营人杠杆》，就是为了改变经营人的思维模式而写的。我希望读者朋友们能一边阅读，一边认真思考，从而完全理解其内容。

其次，我希望读者能认真思考一下公司的方向性。在第2章《战略杠杆》中，我会对这一点的重要性进行说明。

接着，公司必须真正将自己的商品或服务推销出去。但不管想出多么好的战略，仅靠经营人一个人全力以赴，也是行不通的。现在是一个无法仅靠气势和毅力进行营销的时代，这时，第3章《经营杠杆》便能发挥作用。

在第4章，我想介绍一下《品牌杠杆》，这一杠杆效益要在规模小的不知名公司或风险企业，才会发挥出较大的作用。

在第5章，我想介绍一下《模式化杠杆》，这一杠杆效益有利于改善公司的业务状况。然后，在第6章《组织杠杆》中，我想介绍一下能够让公司的整体团队最大限度地取得成果的方法。

另外，本书中所说的经营人，也包括经营管理人员（董事、经理级管理人员）。不过这也要看公司的规模，因为如果参与策划的所有成员不能站在“老板的角度”观察公司，不能用“老板的头脑”思考问题，不能按照“老板的做法”采取行动，将无法统率员工或公司。

在这一意义上，没有经验的顾问所说的经营理论便大不相同了。在英语中，有“Street Smart”这样一种说法，指的就是实践经营，我的理论就都是从实践中获得的。也许我的技巧中也有让人觉得粗俗的地方，但我自信我的技巧具有立即见效的特点。

我祝愿本书的读者能够用最少的精力，获得最大的回报，从而使公司成长起来。另外，本书如能为经营团队的成长、公司员工的成长贡献一份力量，如能使您的客户和所有与您有关的人得到快乐，作为作者，我将荣幸之至。

杠杆效益顾问股份有限公司

董事长兼 CEO 本田直之

第 1 章 经营人杠杆

序 / VII

1. 你有思考问题的时间吗？ / 7
2. 你正在学习吗？ / 11
3. 你会从内因角度思考问题吗？ / 13
4. 你坦率吗？ / 16
5. 你是否会凭直觉做决定？ / 18
6. 你与公司外的人有交往吗？ / 22
7. 你有演技吗？ / 25
8. 你有投资远见吗？ / 27
9. 你会管理自己的时间吗？ / 30
10. 你是否在思索用钱的方法而非存钱的方法？ / 34
11. 你采取的是顺向思维还是俯瞰逆向思维？ / 36
12. 你是否做到模拟各种情况了？ / 38
13. 你是否将公司定位为商品？ / 40
14. 你会早起吗？ / 43
15. 你是否有意识地想顾全一切？ / 45
16. 你会首先确定不做什么事情吗？ / 47
17. 你的身心是否健康？ / 49
18. 你想提升自己的运气吗？ / 52
19. 你正在观察时代的潮流吗？ / 54
20. 你是否会把问题想得过于复杂？ / 57

第2章 战略杠杆

- 21. 你承担起掌舵人的职责了吗？ / 63
- 22. 贵公司的营业额是否属于持续积累型？ / 65
- 23. 你是否聚焦某项事业了？ / 68
- 24. 哪项事业是徒劳无益的事业？ / 72
- 25. 你是否有多套方案？ / 74
- 26. 你是否在进行水平发展或垂直发展？ / 76
- 27. 你是靠计量仪表飞行吗？ / 78
- 28. 你制作简单易懂的旗帜了吗？ / 81
- 29. 你是否总是发明东西？ / 84
- 30. 你了解资本理论吗？ / 87
- 31. 你会俯瞰决算报告吗？ / 90
- 32. 你是否为提高资金效率付出努力了？ / 93
- 33. 你从事的生意毛利高吗？ / 96
- 34. 你选择的顾问合适吗？ / 98
- 35. 你是否能明确区分消费与投资？ / 100

第3章 经营杠杆

- 36. 你采取的是否是“请求型营销”方式？ / 106
- 37. 你知道什么销售工作应该由经营人来做吗？ / 109
- 38. 你经营的商品、服务是否不用你过多操心？ / 111
- 39. 你的营业人员是否比客户说话还少？ / 113
- 40. 你能辨别出什么人不是客户吗？ / 116
- 41. 你是否会降价？ / 119
- 42. 你是否会营造盛况空前的感觉？ / 123

第 4 章 品牌杠杆

- 43. 你是否认为只有大企业才需要树立品牌？ / 131
- 44. 贵公司的宣传语是什么？ / 133
- 45. 作为经营人,你塑造好自己的个人形象了吗？ / 138
- 46. 你与媒体搞好关系的方式是否有误？ / 141
- 47. 你有设计意识吗？ / 145
- 48. 你注意办公室的装饰了吗？ / 148
- 49. 你想打广告吗？ / 150
- 50. 顾客会帮你的公司做口头宣传吗？ / 152
- 51. 你知道怎样做能产生与 IPO 相同的宣传效果吗？ / 154
- 52. 你是否认为树立品牌是为了提高营业额？ / 156

第 5 章 模式化杠杆

- 53. 你将经营人的工作与员工的工作区分开了吗？ / 162
- 54. 哪些工作能够模式化？ / 165
- 55. 你是否将程序化工作调整成积极程序化工作了？ / 168
- 56. 你是否想通过模式化来提高员工水平？ / 170
- 57. 你学习 IT 知识了吗？ / 172
- 58. 你是否拥有坚强的意志？ / 174

第 6 章 组织杠杆

- 59. 你为员工装备武器了吗？ / 180
- 60. 你的公司有通用说法、相同的认识吗？ / 182
- 61. 你是否做到了信息共享？ / 185
- 62. 你了解 20/60/20 法则吗？ / 188
- 63. 人们会记住奖励吗？ / 191
- 64. 你会召开让员工理解公司整体发展方向的会议吗？ / 195
- 65. 你是否搞错了与外部合作伙伴的关系？ / 198
- 66. 你是否亲自录用员工？ / 201
- 67. 你是否会拿自己的长处与部下的短处做比较？ / 204
- 68. 你是否能学以致用？ / 206



第1章

Leverage Management

经营人杠杆

事情的成败，首先取决于做事的人是否相信自己能成功。当做事的人相信自己能成功的时候，事情已经成功了一半。

——永守重信

经济不景气不是我们赚不到钱的“原因”，因为大家面对的都是相同的“条件”。重要的是如何克服这种条件。

——藤田田

如果您想让经营杠杆发挥作用，首先必须让“经营人的思考”这一杠杆发挥作用。因为经营人的思考是公司的源泉，经营人的思考掌握着人员、资金、业绩等一切关键因素。

我认为明确说自己“工作很忙，没有空闲时间思考问题”的经营人，存在以下三个问题：

- 未认识到“经营人应该具备正确的思维方式”。
- 未认识到“经营人应该做什么工作”“经营人应该从其他工作中抽身”。
- 未自问“自己应该做什么”，且未在实际工作中努力思考这件事。

你的情况如何？如果你总是全身心投入眼前“应该做的工作”，就会陷入“被动经营”的窘境，那么没有时间也就是理所当然的了。正如彼得·杜拉克如下所说（《专业的原点》）：

“我很吃惊，那些非常忙碌的人竟然做着很多即使他们不做，也不会有问题的事情。”

这句话真是至理名言。所有经营人都应该重新认识一下，有很