

佳能公司社长御手洗富士夫
伊藤忠商社社长丹羽宇一郎
两位享誉全世界的企业家说



会社はだれのために

公司的价值

[日] 御手洗富士夫 丹羽宇一郎 著
周迅 译

東方出版社

The Best



利益はだれのために

公司的价值

LHD 御手洗富士夫 丹羽宇一郎 著
周迅 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一流 / (日) 御手洗富士夫, (日) 丹羽宇一郎 著; 周迅 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3809-6

I. 一… II. ①御… ②丹… ③周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 013251 号

Kaisha Wa Darenotameni By Niwa Uichirou & Mitarai Fujio

Copyright © 2006 by Niwa Uichirou & Mitarai Fujio

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Bungei Shunju Ltd.
Simplified Chinese translation rights arranged with Bungei Shunju Ltd.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-5720 号

一流

作 者 [日] 御手洗富士夫 丹羽宇一郎
译 者 周 迅
责任编辑 姬 利
出 版 东方出版社
发 行 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮 政 编 码 100706
印 刷 北京智力达印刷有限公司
版 次 2008 年 5 月第 1 版
2010 年 4 月第 2 版
印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷
2010 年 4 月第 2 次印刷
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张 10.5
字 数 100 千字
书 号 ISBN 978-7-5060-3809-6
定 价 26.00 元
发行电话 (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话 (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前 言

我们两人过去曾在工作场合和高尔夫球场上见过很多次。作为企业经营者，我们对日本经济的未来抱有强烈的危机感，并为此交流过意见。同为企业改革的先行者，我们又彼此为对方感到自豪，不过遗憾的是，我们一直都没有深谈的机会。

不过今年春天，在文艺春秋出版社的多方筹措下，我们两人首次有了深谈的机会，并且我们的谈话记录将被编辑为单行本出版。我们两人都不是那种机灵人，不会区分何时该说场面话，何时该说真心话，在措辞上也颇为拙劣。不过正因为如此，我们才能毫无顾忌地相互袒露心声。

本书首先想说的是：“员工们，打起精神来吧！”人的能力并无太大差别，但是为什么在公司或在社会上会显现出差别呢？这有两个原因：一是能不能拼搏到最后，二是有没有持续拼搏的热情和对目标的执著。能不能成为精英，主要看你能不能毫不松懈地努力到最后、是不是一直怀有拼搏的激情，其后才能谈到能力问题。

在我通读这本书的样稿时，世界杯足球赛正进行得如火如

茶，我观看了日本队的比赛，观看过程中我深感决定胜负的因素除了具有一定的技术水平外，还有持之以恒的努力和执著。即使技术水平在一个很高的层面上，如果没有到最后一刻都死死咬住比分不放的执著，就不会有得分的精彩一射；而在被对方进球的不利形势下，如果没有“Never give up”的强烈斗争精神，就不可能有扳回比分的机会。

这个道理也可以用在工作上，要坚持不懈、百折不挠地去追求自己的目标，只有具备执著追求的精神，胜利女神才会朝你微笑。如果选择放弃就不可能获得成功。我希望日本的员工一定要具有这种持之以恒的执著精神和斗争精神。如果不能做到这点，日本就要落后于其他国家。

我觉得日本现在已经迷失了未来的蓝图和目标，我们的邻国——中国制定了一个明确的国家目标：“确立国家安全保障，打破战略性高科技开发的国际垄断局面。”中国以此来激励国民奋进，另外在促进技术开发上也制定了各种各样的优惠政策。而美国则在教育和人才培养上投入了从未有过的巨大力气。在今后的时代，人才才是国际竞争力和经济发展的原动力。

反过来，日本的现状又如何呢？尽管大家都明白我们国家的资产只有“人才和技术”，但是在科学、工业技术者的培养和作为技术开发基础的中小企业的培养上并没有采取足够的措施。如果按这种状态继续发展下去，让人很担心将来日本还不能拥有现在的国际竞争力。

不仅是整个国家，就是抱有这种危机感和竞争意识的企业员工又有几人呢？只是和自己的邻座、自己的同事进行小范围

的竞争是于事无补的。员工在实际工作中要认清如何才能实现自我成长，如何才能为企业和社会作贡献，并要对胜利抱有强烈的执著，为此不遗余力，这样才能促进日本经济的繁荣发展。我希望每个员工都有代表国家的心胸，并为国家的利益与世界各国的商界人士展开竞争。我们日本人还是有这个能力的。

相信大多数的读者都在公司工作，在公司工作对个人来说有多层含义，为自己、为家人、为股东、为社会……对个人来说公司是人生的重要舞台。希望大家一边思考这些问题一边阅读本书。

同时我希望本书能起到两个作用：一是让读者明白“经营者们都在想什么”，二是让阅读了此书的读者能够鼓起干劲。如果能起到这两个作用将是我无上的喜悦。

御手洗富士夫 丹羽宇一郎

2006年6月

前言 /001

第一章 具备改革的能力 /1

- ◆ 规则发生改变，从“平等”走向“公正”——御手洗 /1
- ◆ 在高度经济成长期只要没有大的过失就能得到发展——丹羽 /4
- ◆ 国民生活和产业的关系是“身体和衣服的关系”——御手洗 /8
- ◆ 为了将公司内的晦暗气氛一扫而光，要彻底铲除积弊！——丹羽 /11
- ◆ 企业的目的不是“销售额”，而是“利润”——御手洗 /14
- ◆ 过于保守的经营方式会让公司倒闭——丹羽 /17
- ◆ 相比部分最佳，更应重视整体最佳——御手洗 /20
- ◆ 清理连续三年出现赤字的公司——丹羽 /23
- ◆ 工作是手段不是目的——御手洗 /25
- ◆ 将处于良好状态的公司交给继任总裁——丹羽 /28

第二章 组织形态 /33

- ◆ 做一些“份外的工作”有时也是必要的——御手洗 /33
- ◆ 伊藤忠已经不再是“综合商社”——丹羽 /36
- ◆ 佳能通过传统的“早会”实现信息共有——御手洗 /40
- ◆ 每周一次的高层会议也有海外法人参加——丹羽 /42
- ◆ 经营具有地域性特点，但思想必须是中央集权式的——御手洗 /46
- ◆ 组织纯血主义的时代已近结束了——丹羽 /49
- ◆ 实行有利于培养竞争力的薪酬制度——御手洗 /53

- ◆ 成果主义和年功序列并不是两者取其一的关系——丹羽 /58
- ◆ 形式上的公司独立董事有百害而无一利——御手洗 /61
- ◆ 美国是“他律他省”，日本是“自律自省”——丹羽 /64
- ◆ 热爱公司的精神能够培养道德观——御手洗 /66
- ◆ 不要忘记人的身体里流淌着“动物的血液”——丹羽 /71

第三章 “培养人才”是关键 /75

- ◆ “不停地说”是改革的唯一策略——御手洗 /75
- ◆ 当别人认为你总在说同一件事情的时候，说明事情进展得很顺利——丹羽 /78
- ◆ 沉默不是金——御手洗 /81
- ◆ 日本人长于“暗默知”——丹羽 /84
- ◆ 终身雇用体制有利于“人才的培养”——御手洗 /87
- ◆ 让年轻员工都去海外进修——丹羽 /91
- ◆ “佳能管理学堂”培养真正的国际人——御手洗 /95
- ◆ 理解什么是“一流”，学习“武士道”——丹羽 /98

第四章 企业领导应该有什么样的姿态 /103

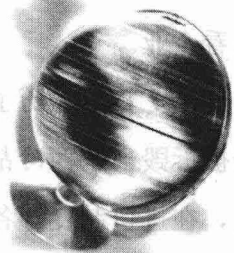
- ◆ 企业领导要亲自设定目标——御手洗 /103
- ◆ 企业失去“信用”就无法生存——丹羽 /106
- ◆ 领导要摒弃私心——御手洗 /107
- ◆ 身处逆境也要不断努力——丹羽 /109
- ◆ 要看准撤退的时机——御手洗 /111
- ◆ 企业领导要有“谏诤之士”——丹羽 /113
- ◆ 每个员工都是自己的一面镜子——御手洗 /115
- ◆ 信奉言行一致的精神，自己给自己规定任期——丹羽 /116
- ◆ 我决定在2006年辞去总裁一职——御手洗 /119
- ◆ 人只要掌权三年就会变成傻瓜——丹羽 /121

- ◆ 经营者不要搞“投机行为”，要务“实业”——御手洗 /124
- ◆ 不要忘记经营就是“信用受托”——丹羽 /126

第五章 思考日本的将来 /131

- ◆ 一直按“火田农业”方式经营，日本的经济将走向空洞化——御手洗 /131
- ◆ 寻找适合这个时代新的收益结构——丹羽 /134
- ◆ 如果不能使制造业复活，经济就不会复兴——御手洗 /137
- ◆ 如果中间层不增多，就不能发展高附加价值的经济——丹羽 /139
- ◆ 批判等级社会不如建立一个付出努力就能得到回报的社会——御手洗 /142
- ◆ 建立一个以安全网为基础的竞争社会——丹羽 /145
- ◆ 建立产、官、学的协调体制——御手洗 /148
- ◆ 独立思考，表明自己的态度——丹羽 /152

参考文献 /156



第一章

具备改革的能力

规则发生改变，从“平等”走向“公正”

——御手洗

2005年度决算后，佳能已经实现了连续六年的利润增长。

为什么佳能能作为一个拥有高利润的公司而不断发展壮大呢？这是因为在这十年间我们果断地实行了各种改革，而且这些改革也得到了员工们的支持。

我在1995年就任佳能总裁，当时我痛感需要改变这个公司。这其中有很多缘由，最大的原因是佳能的发展轨迹偏离了发生剧烈变化的时代。我想首先从这一点谈起。

企业是国家的一分子，而国家又是社会的一分子，这就

要求我们要以世界的眼光以及用纵观日本国内经济大潮的眼光来看企业。

近年，日本经历了巨大的改革浪潮的洗礼。在1989年柏林墙被拆毁、东西冷战结束之前，日本是西方自由圈里的优等生，在进口制度等各个方面享受到优待，“优等生的任性”得到放纵，但是现在情况有了新的变化。

为什么我们的“任性”能得到允许呢？那是因为战后复兴的需要。1945年战争结束后日本以前的经济成果全部化为灰烬，我们国家必须重振民间资本，保护产业，提高人民整体的生活水平。为此国家掌握了经济的主导权，实行实质上的计划经济来实现战后的复兴。

以前日本的航空公司、交通公司、铁道都是国营的，其目的是让失业者再就业。国家尝试发展国有企业，改善战后遗留的最大问题——失业问题。由于这种政策的实施，经过从1959~1994年的长达35年的努力，日本成功地将失业率控制在3%以内，这令先进国家都大为震惊。

以此为时代背景发展起来的日本企业或者说整个日本经济界都贯穿着平等主义的理念。

比如说大米的价格是由国家决定的，交通费、煤气费还有电费也都是如此，连银行的存款利息和外币的携带金额也是由国家制定的。换句话说这时候的理念不是弱肉强食，而是平均发展。贯穿其中的是平等主义和国家主导的思想。我认为在战后复兴时期，这种政策本身是没有错误的，我也没

有否定它的意思。事实上确实是藉由这个政策日本才走向了成功，成为了世界经济强国。

但是柏林墙被拆毁后，自由主义经济圈扩大了。以前限定在西方阵营里的东西扩散开来，变成了名副其实的“世界标准”。这股浪潮也来到了日本，特别是1998年的金融危机爆发后，外国资本开始不断进入日本市场。

国际化以前的格局对我们来说只意味着日本企业进军海外，在海外市场大显身手。像伊藤忠进入海外粮油市场，为日本带来经济利润，或是像佳能不断向海外输出产品并进行销售。这样的企业被称为被国际化的企业或者是国际企业。

但是随着金融危机的爆发，这种国际化来到了日本，外资开始进入日本市场。收购开始了，M&A（企业的收购、合并）已经成了司空见惯的事情。“内在的国际化”开始了，也可以称之为全球化。这是一种巨变。

面对全球化的浪潮，日本必须采取对策，日本从“平等的世界”走向了“公平、公正”的世界。旧有的平等主义、国有企业优先的经济社会是无法应对这种变化的。

平等是一种消除竞争的哲学，但是公平、公正则要求平等的竞争，如果持续旧有的做法，只能让我们不断认识到国有企业的效率低下。国有企业的任务是在计划经济运营的状况下早日实现战后复兴，现在这个任务已经完成了，接下来是如何提高效率的问题。

前面我已经提到过，我就任佳能总裁是在1995年，当时

日本正经受着巨变浪潮的冲击，企业是国家的一分子，所以佳能必须要进行改革。想要在变化激烈的世界中寻求发展，首先要改变思想，延用旧有的思想是不行的。

所以我们要全力以赴去做的事情就是顺应全球化的潮流，增强企业体质，使它能在公平竞争中胜出。

因此自从我就任以后，实行了各种改革，在维持代代相传的佳能传统的同时，努力去做一个改革的掌舵人。

在高度经济成长期只要没有大的 过失就能得到发展

——丹 羽

正如御手洗先生所说，在这数十年间，商业世界发生了巨大的变化。从生活环境的层面来说，20世纪也是世界上发生巨大变革的世纪。

首先是人口的急剧增加，20世纪初的1900年，全世界的人口是16.5亿人，到了21世纪的2005年，这个数字达到了64.4亿人。在100年前世界上没有冷暖气，没有抗生物质，当然也没有电视和手机，我们现在所享受到的很多物质条件在当初都没有。日本人的平均寿命从45岁左右增加到约80岁，由此我们可以看出人民的生活水平确实提高了，物质生

活也变得丰富了。

在这个过程中，日本战后的农业、教育基本法等一切制度结构都没有发生变化，而今天在各个领域都发生了制度疲劳的现象。比如说税务制度和明治以来的官僚制度，还有经济制度都没有进行过改革。

为什么这些制度能维持这么多年呢？极端一点说，是因为这半个世纪是只要不犯大错误就能自然向前发展的时代。

比如说 1955 年之后的十七八年间，日本名义上的经济增长率是每年 16%，实际增长率是 12%。这可以说是资本主义发展的初期阶段。现在中国每年的经济实际增长率是 9% 左右，和日本半世纪以前的情形差不多。这样说中国也许会不高兴，不过这确实是个只要顺着经济大潮走就能自然持续发展的时期。

日本在 1990 年以前，即泡沫经济崩溃以前是因为搭上了经济发展的顺风车才得以持续发展，其经济发展曲线呈持续上升趋势。在这种情况下当然不会产生改革的必要性，所以旧的制度得以顺利存活下来。

在泡沫经济时期，企业更是到处买地，进军房地产业，一味地走扩大主义路线，很难有人能停下步子观察一下局势。

但是，泡沫经济崩溃了，这样人们才开始重新思考企业应该如何做、该怎样经营等这些根本性的问题。比如说在财务方面，泡沫经济崩溃以前，日本企业注重的是 PL（损益计算表），关注一段时间的经营业绩，重视损益计算表。那时还

不实行重在维持长期的健全的财务体质的 BS (balance sheet) 经营。日本企业都在无休止地进行无用的市场份额的争夺，只注重眼前利益，不顾未来会发生什么后果，结果泡沫经济一崩溃，很多日本企业都陷入泥沼，动弹不得。在经过反省之后，再加上眼前的态势，企业开始着手改革。

泡沫经济崩溃后的 15 年间，很多企业销声匿迹了，存活下来的企业中，有在苦苦挣扎、艰难维持的企业，却也不乏创下历史上最高经济收益、事业发展达到全盛时期的企业。为什么会有这样大的差别呢？我认为是企业在“改革的能力”这一点上有差距。

首先我想说一下什么叫“改革的能力”。

近来，改革成了一张通行令，只要打着改革的旗号就一切畅行无阻。但是，这样做真的正确吗？所谓的改革并不单纯地意味着只要是改变就是好的，改革什么、怎样改革是很重要的。拿企业打比方来说，就是要改变组织结构，还是要改变资源，再或是改变人以及为什么要进行改革，首先要明确改革的目的。

改革必定伴随着痛苦，人很难感受到他人的痛苦，但事情朝着对自己不利的方向发展时，就会立即反对，这是人的特性。谁都不愿意承受痛苦，如果改革的目的不够明确，大家都会倾向于维持现状。所以要将改革的目的彻底明确并广而告之，如果实行改革的人自己没有承受痛苦的勇气，是没有人会跟随他的。所以说最上层的领导者如果没有足够的决



心，改革是不会成功的。

另外，在改革的目的达成之前，一定要具备百折不挠、坚持到底的精神，改革本身便是“有始无终（一旦开始了，就要一直进行下去）”的，虽然说起来容易，可是真正实施起来却很困难。

严格说，当今日本的行政机关还没能真正理解“改革的能力”究竟是什么。很多的制度都已经过时了，现在所实施的改革不过是将看得见的不当之处进行改正，是一些零散的对症治疗性的改革，还没有达到改变结构的地步。而且“为什么而改革”这个目的没有得到明确，无论是邮政还是道路公团^①都没有清楚的改革后的前景预测。而那些政治家、官僚也没有清楚地描绘国家未来的发展蓝图。

对症治疗性的改革就像是在卖力地挖海边的某一个猫耳洞^②一样，如果不在制定整体蓝图的基础上去定位各项改革，就会出现某个猫耳洞挖到大海深处的状况。之后再意识到这个问题，想要调整整体的长度时，这个猫耳洞已经太深了，再没有补救的可能了。

在这个问题上，行政和企业是一样的，只要是改革就觉得是一件好事，一味执行下去。而旁边的人又是什么态度呢？只要改革不侵害他们的利益，就会拍手喝彩，表示支持。这

① 公团：日本政府出资经营的公共企业机构。


② 猫耳洞：炮击时为保护身体的单人战壕（译者注）。

种马虎随便的风潮让人深感忧虑。

总之，一定要首先明确改革的整体目的，然后在此基础上采取适当的方法。

国民生活和产业的关系是 “身体和衣服的关系”

——御手洗



从生产厂家的立场来看，国民生活和产业的关系就像人的“身体成长”和“衣服”的关系一样。

我们小时候花费在衣服上的钱并不是很多，等渐渐长大、进入学校之后，除了平时的衣服之外还要购置学生服；等到从学校毕业后进入社会，又要准备几套西装；等年纪再大一点、体形变了之后，又要再定制西装，杂七杂八的需要不少钱。

同理，产业也要随着国民生活水平的增长朝附加价值高的方向转变。换言之，要随着国民生活（=身体）的增长给它配置合适的产业（=衣服）。

在这一点上我和丹羽先生等经营商社的人的想法可能有所不同。我一直从事制造业，所以都是从“生产物品”的角度来看经济动态。从这个观点出发，我觉得随着经济的发展