

レバレッジ・マネジメント

槓桿管理

「沒時間」「賺不到錢」「無法放鬆心情」……

這所有的原因與結果全來自你的思考。

經營者一定要了解槓桿原理，

就是因為「**百年一次的經濟危機**」，

現代實業家更必須具備經營者思考方式，
好在市場上生存下來。

突破150萬冊的槓桿系列書籍，
第一本經營管理書。

槓桿系列暢銷書作者

本田直之 | 著 林文

新商業周刊叢書 409

槓桿管理

原書名	レバレッジ・マネジメント	版權	黃淑敏、翁靜如
原出版社	東洋經濟新報社	行銷業務	周佑潔、何學文
作者	本田直之	總編輯	陳美靜
譯者	林文娟	總經理	彭之琬
企劃選書	王筱玲		
責任編輯	李韻柔		

發行人 何飛鵬
法律顧問 台英國際商務法律事務所
出版 商周出版
臺北市中山區民生東路二段141號9樓
電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759
E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司
台北市104民生東路二段141號2樓
電話：(02)2500-0888 傳真：(02)2500-1938
讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：02-2517-0999
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
劃撥帳號：19833503
戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

訂購服務 書虫股份有限公司客服專線：(02)2500-7718；2500-7719
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：(852) 2508-6231 傳真：(852) 2578-9337
E-mail: hk.cite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團
【Cite (M) Sdn.Bhd. (458372U)】
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：(603) 9056-3833 傳真：(603) 9056-2833

封面設計 深藍工作室
印刷 韋懋實業有限公司
總經銷 聯合發行股份有限公司 電話：(02) 29178022 傳真：(02) 29516275

ISBN 978-986-120-776-6

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

2011年(民100)5月初版

定價／320元

LEVERAGE MANAGEMENT by Naoyuki Honda

Copyright © 2009 by Naoyuki Honda

Originally published in Japan in 2009 by TOYO KEIZAI INC.

Complex Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

Complex Chinese translation copyright © 2011 by Business Weekly Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

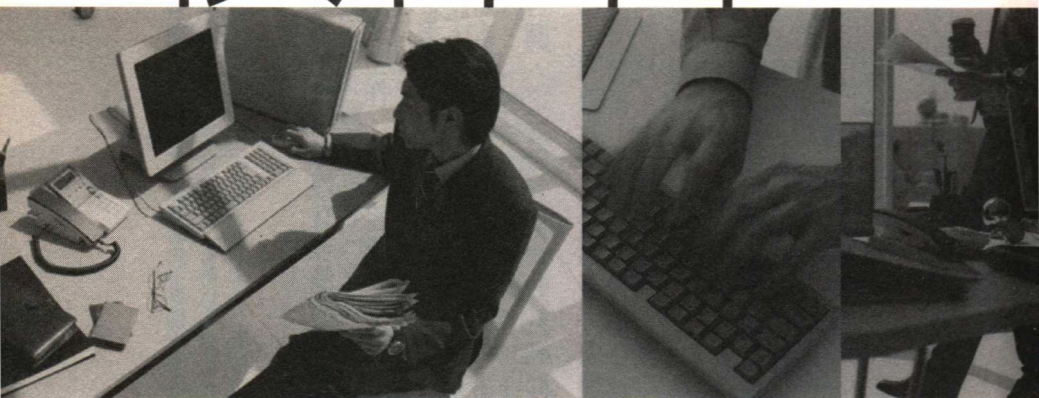
All Rights Reserved.

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

港台书

槓桿管理



◎本田直之



前言

「已經這麼努力工作，卻沒有多餘的喘息時間。」

「不管多麼認真工作，還是沒賺到多少錢，而且也看不見自己的未來。」

大部分的經營者都存在這樣的煩惱，陷入連鎖的負面反應。我所經營的公司在二〇〇一年領導日本的JASDAQ證券交易所※市場，營業獲利所得從原本的數十億日圓成長至一百億日圓。之後設立槓桿效益顧問股份公司，獲得日本與美國共四家新興企業的參與投資，同時我也以董事身分處理公司的經營，取得所有成長企業的領導地位，總共參與執行了六家新興企業的投資工作。

因此需要親自處理大大小小的問題，又因為沒接觸過其他工作領域，當和其他公司高層見面時，都會有令我大感吃驚的情形發生。

經常聽到經營者這樣的心聲，在「時間不夠用」「沒有賺頭」「看不到未來」的情況下，只能埋頭苦幹持續咬牙經營下去。

整個日本大約有四三〇萬家企業，大致可區分為二大類型，就是經營順利的公司與經營不順的公司，企業就只存在著這二種公司。我個人的觀點認為這與資本額和獲利、職員人數規模、職業種類和職業生態、IPO（股票首次公開上市）的有無，完全不構成根本問題。經營順利的企業當中，不管是包括經營者在內僅有數十人的新興企業，或是作業人員多達數十萬人的大型企業，其營業獲利應該都在穩定持續成長。不論是大家都知道的傳統老店，或者是乏人問津的新型產業，能夠維持一定成長幅度的公司職員，必定是帶有使命感地認真工作著，我認為這樣才是絕對的真理。

若是有人問我：「經營順利的企業和經營不順利的企業分界點為何？」我會很簡單的回答：「公司的命運為何，關鍵就在經營者的雙手中。」

這也代表著你手上擁有怎麼的高層、職員以及幹部，也就是你的經營團隊中

※Iosdaq Securities Exchange, Inc.，是位於東京都中央區日本橋茅場町一丁目（東京證券會館內）的證券交易所，也是日本迄今在21世紀唯一一所新設的證券交易所。該企業主要是面向新興企業，但其實已有四十年以上的歷史。

有哪些人物，整個團隊的思考方式，以及會採取何種行動。更為極端的說法就是從「經營者的思考」，看出能夠順利經營的公司，以及不能夠順利經營公司的差異所在。然而談論到「經營者的思考」，現實生活中大部分企業還是採取保守的隨波逐流策略，特別是新興企業，很明顯地就是這樣。

為了適應社會變化，不得不加強知識深度時，大部分的經營者都會選擇從行銷、財務以及策略方面著手，並熱衷的學習源自歐美的商業技巧。但是這些種類的書籍內容，以電腦來做比喻，「經營者的思考」就是一開始啟動電腦作業系統（OS）。在不穩的作業系統下搭載升級軟體，當然不能夠表現出好的成果，更直接的說法就是電腦本身會變得非常容易出錯。

這也意謂著沒辦法調整思考作業系統的經營者，在還不瞭解需要進行的步驟前，衝動採用某些進行方式，將造成許多的誤會產生。另一個容易產生誤會的情形，就是「經營者站在前頭，帶領公司職員前進」的既有觀念。而這種誤解造成的缺失，就是因此強制規定的加長現場工作時間，面對更為嚴苛的事務課題。然而當經營者本身忙得不可開交，就會完全失去可以思考的空間。這麼一來，所有的公司經營策略都會變成解決每個環節問題的治療方式，又會因為看不到一定效果，必須

不斷尋求下一個解決辦法，陷入這樣不斷循環的負面狀態。經營者沒辦法妥善掌舵引導公司走向，毫無頭緒地開拓許多道路，一旦將公司帶往錯誤的方向，不論經營者多麼努力站在隊伍前頭奮鬥，還是不能期望成果或其他方面的成功。不具價值的努力不管過了多久，還是無法達到終點，職員也會因為公司的決定，無法持續自己的工作動力，使得公司內部工作進度一團混亂。

為了不陷入這樣的惡性循環，經營者必須改變思考方式。一旦改變了自己的思考方向，就一定會出現「施力點」（槓桿的支點），有利於經營效果的槓桿原理呈現。只要改變自己的思考方式，追求真正的成果，思考「應該努力的目標為何？」，或是「為了達到目標需要哪些策略準備？」懷抱信念就能夠做出正確的決定。

再來只要建構出以少量勞力，呈現出最大成果的組織內部，就算經營者不親自到處奔走，公司職員都能夠照著組織架構的流程走向，發揮一定實力努力工作。

只要職員們努力工作，使公司獲利有所成長，一旦公司營運方向步上軌道，經營者就能夠有更妥善的思考空間。藉由不斷的學習，以及蒐集資訊，累積各方面的知識經驗，然後將這些知識昇華應用到組織方面，就可能讓公司的成長提昇至另一

個階段。

經營者就是必須不斷思考——希望各位讀者都能夠瞭解這樣的經營大前提。

再說本書不但是供閱讀的書籍，更是「幫助思考的工具」。

在需要面對並處理各式各樣公司經營狀況時，大多數的經營者並沒有可以商量的對象。有些情形並不能直接和職員進行討論，而求助於外界意見時，卻不能得到多大幫助，相信很多人有過這樣的經驗。

我也曾經歷這樣的過程，但這本書的內容並不是單純只說明經營方面的要領，而是要從改變各位的心態，再將這些想法套用至公司的組織面，最重要的是能夠取得確實的經營利益，向各位傳達如何讓公司持續發展的知識運用方式。

① 經營者的槓桿

② 策略的槓桿

③ 經營的槓桿

④ 品牌的槓桿

⑤ 組織化的槓桿

⑥ 組織的槓桿

以上是我認為在經營方面，最重要的六點，就我自身經驗針對這些部分，以理論問答方式編寫本書內容。因此本書內容是將經營者當作第三者，具有「提供自己意見」的功能，並讓自己擁有更好的經營方式，能夠「自我檢視」的內容。

讀完本書不單單只是覺得「看完這本書真有收穫」，本書內容分為六大章節，能夠藉由各個章節的提答來檢視自己，思考公司現狀以及今後的發展方向。接著希望各位能夠利用最後面的問答清單，進行問答檢測，確實針對問題找出解決方式。

如此一來，從本書學習到的就不是單純的知識，而是能夠簡單實行的方式，只要改變對經營公司而言，最重要的「經營者思考方式」，公司就會有所蛻變。

想要讓公司有所改變與突破，經營者本身就必須先改變自己的思考方式。第一章「經營者的槓桿」，就是為了改變經營者心態而整裡出來的內容，希望各位在閱讀這部分內容的同時，能夠審慎思考並完全理解文中意含。接下來是針對公司的方

向進行思考，第二章「策略的槓桿」就是在說明這一部分內容的重要性。

再來就必須實際銷售自家產品或是服務，即便能夠思考出極為優越的經營策略，只靠經營者一個人也無法完全呈現理想結果，因為這是個光靠幹勁和決心無法讓公司營運順利上軌道的時代，也因為時代趨勢如此，第三章「經營的槓桿」就能夠在此時對各位有所幫助。

而第四章則是針對小規模、默默無名的公司，也就是新興企業，產生巨大槓桿原理成效的「品牌的槓桿」；第五章是為了改善公司業務進行的「組織化的槓桿」，第六章的「組織的槓桿」，則是在介紹如何讓公司整體工作團隊，達到最大限度的工作成果方式。

另外，本書所說的經營者亦包括經營幹部（幹部職員、管理階層）。隨著公司規模的不同，經營者要是不能帶領參與公司營運的全體人員，以「社長眼光」來觀察公司變化，以「社長的頭腦」進行思考，以及「社長的做法」來行動，經營者就不可能帶領公司和職員成長。因此本書內容和那些沒有實際經驗的顧問所陳述的經營理論旨趣稍有不同，以英文解釋就是「street smart」（熟悉都市生活方式和世

態），所有的實際經營理論，幾乎都是我在工作現場培養出的知識經驗。或許有些部分還是有修改的空間，但我可以保證這些都是能夠立即見效的理論說明。

衷心盼望本書的讀者都能夠以少部分勞力，持續換得極高的獲利，企業也能夠處於不斷成長的趨勢之中。這麼一來，經營團隊的成長，也會帶領其他職員成長，使得公司合作客戶等相關人員感到愉悅，冀望各位都能有以上任何一個成果的展現，這對於作者而言是最開心不過的事。

槓桿效益顧問公司董事兼 CEO

本田直之

第1章

經營者的槓桿 17

- Q1 是否有多餘的思考時間？ 24
- Q2 能否得到學習？ 28
- Q3 是否擁有思考內部要因的能力？ 31
- Q4 是否表現和善坦率？ 34
- Q5 是否靠直覺做決定？ 36
- Q6 是否和外部環境產生聯繫？ 40
- Q7 是否具有表演能力？ 44
- Q8 是否具備投資觀點？ 47
- Q9 是否具備時間管理能力？ 50
- Q10 是否有除了儲蓄以外的金錢使用方式？ 55

第2章

策略的槓桿

87

11 順向思考？還是俯瞰反向思考？ 57

12 是否具備模擬能力？ 60

13 是否把公司當作商品？ 63

14 是否有早起的習慣？ 67

15 是否有意識地進行每一件事？ 70

16 是否有考慮到優劣順序？ 72

17 是否有進行精神與肉體的個別訓練？ 74

18 是否想讓自己擁有更多好運？ 78

19 是否看出時代的趨勢走向？ 80

20 是否過度思考？ 84

21 是否具備領導能力？ 91

22 公司營業額是否持續成長？ 93

- Q23 是否有在思考公司的優勢？ 97
- Q24 何謂白費力氣的事業投資方式？ 102
- Q25 是否有事先準備許多對策？ 105
- Q26 是否有進行事業的水平發展以及垂直發展？ 107
- Q27 是否照著儀器飛行？ 110
- Q28 是否有打出簡單易懂的旗幟？ 113
- Q29 是否不斷發明？ 116
- Q30 是否瞭解資本理論？ 120
- Q31 是否懂得檢視決算報告？ 124
- Q32 是否努力提升資金效率？ 127
- Q33 是否能獲得高毛利？ 130
- Q34 是否選擇了合適的諮詢顧問？ 132
- Q35 是否劃分了消費與投資？ 134

第3章

經營的槓桿

137

36 是否以「請求購買」的方式處理業務？ 141

37 是否瞭解基本的經營模式？ 144

38 是否不插手商品及服務內容？ 146

39 業務負責入是否比顧客還多話？ 148

40 是否能夠分辨哪些人不是顧客？ 152

41 是否給與折扣降價？ 156

42 是否能夠營造出盛況空前的感覺？ 160

第4章

品牌的槓桿

165

43 是否認為只有大企業才需要建立品牌形象？ 170

44 公司的宣傳標語為何？ 172

45 是否有塑造出經營者自己的形象？ 179

第5章

組織化的槓桿

201

46 是否瞭解如何與媒體打交道？ 183

47 是否重視巧思？ 188

48 辦公室的陳設能否呈現公司品牌形象？ 191

49 是否有為商品廣告？ 193

50 是否具備產生好口碑的組織作業機制？ 195

51 是否瞭解股票首次公開上市和宣傳具有相同效果？ 197

52 是否為了提升業績而建立品牌形象？ 199

53 是否有分割經營者與職員的工作範圍？ 204

54 哪些環節能夠組織化？ 207

55 是否有行動慣例？ 210

56 組織化機制能否提升職員工作能力？ 212

57 是否有學習資訊工程知識？ 214

58 是否具備堅強意志？ 216

組織的槓桿 219

- ◎ 39 職員是否具備個人武器？ 222
- ◎ 60 是否有共同語言以及共同認知？ 225
- ◎ 61 是否共享資訊？ 228
- ◎ 62 是否瞭解二〇：六〇：二〇法則？ 232
- ◎ 63 獎勵方式能否讓職員留下深刻印象？ 236
- ◎ 64 是否有舉行讓職員瞭解公司發展方向的會議？ 240
- ◎ 65 是否錯估公司與外部合作夥伴的關係？ 244
- ◎ 66 是否親自參與徵才過程？ 247
- ◎ 67 是否會拿自己的優點比較下屬的缺點？ 251
- ◎ 68 是否學以致用？ 253