

繁栄し続ける会社
のルール

公司

(日) 小宫一庆 著
张海燕 赵倩 译

持续繁荣 的秘诀

TIPS FOR
COMPANY'S
CONTINUED GROWTH
& PROSPERITY

永远领先十年的**企业理念**

三大战略打造赚钱公司

优秀经营者必须不断思考的**两大问题**



 中国纺织出版社

公司持续繁荣

(日)小宫一庆 著
张海燕 赵倩 译

的秘诀

TIPS FOR
COMPANY'S
CONTINUED GROWTH
& PROSPERITY

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司持续繁荣的秘诀 / (日) 小宫一庆著; 张海燕, 赵倩译. —北京: 中国纺织出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5064-7510-5

I. ①公… II. ①小… ②张… ③赵… III. ①公司—企业管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第087220号

原文书名: HANEISHITSUZUKERU KAISYA NO RURU

原作者名: Kazuyoshi Komiya

Copyright © 2010 by Kazuyoshi Komiya.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by United Books.

Simplified Chinese translation Copyrights © 2011 by china textile & apparel press through M.J. Agency.

本书中文简体版经United Books授权, 由中国纺织出版社独家发行。本书内容未经出版者书面许可, 不得以任何方式或任何手段复制、转载和刊登。

著作权合同登记号: 图字: 01-2011-4409

策划编辑: 曲小月 闫 星

责任编辑: 白 晓

责任印制: 周 强

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京彩虹伟业印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年9月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 10.5

字数: 200千字 定价: 26.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

序

不管在经济多么萧条的时代，世界上“运转顺利的公司”都非常多。

例如，日本享誉世界的松下公司和一直是中小企业龙头的Seven & i Holdings公司，它们分别代表着持续繁荣的“伟大公司”和业绩不错、不会倒闭，但却“停滞不前的公司”。

你知道它们的区别在哪里吗？

因为伟大的公司有畅销的产品？

回答说到了重点。确实，没有畅销的产品或服务，公司的销售额是绝不可能增长的。

但是，正确答案应该是这样的：

伟大公司的产品或服务持续畅销。

那么，伟大公司的产品或服务为什么能持续畅销呢？

如果一个“名不见经传的公司”想模仿伟大的公司，那么也会提供在一定程度上与之相似的产品或服务。但是，它们的产品或服务一般不会畅销，即使暂时卖出去了，也无法像那些伟大公司一样持续畅销，这究竟是

为什么呢？

就因为伟大公司的规模大，所以其产品或服务就能持续畅销？

不，这并不是规模大小的问题。有很多中小企业的产品或服务也一直很畅销。

我来公布答案吧：产品或服务持续畅销的伟大公司，具有一个不容忽视的事实——

以客户为先的理念深入每个员工的心中。

也许有人会想：“什么，理念啊？”我认为有如此想法的人，尚未理解经营的本质。

确实，很多公司都标榜自己的“理念”。但是实际上，这些公司只是把它当做口号敷衍了事而已。你可以尝试着问自己公司的员工，自己公司的理念是什么。我想有很多人都回答不出来。不过也许有人能回答得非常流利。但是，单纯背下来是不行的，如果公司的理念不能深入每个员工的心中，便毫无意义。

这就要求有一个大前提，即：

经营者自身就是按照以客户为先的理念做事的。

而且，越是在公司情况危急的时候，公司的理念就越能发挥出威力。

当公司步入正轨时，只要公司支付薪水，员工就会在某种程度上紧随其后。

当公司陷入困境时，员工会追随着理念等构筑公司基础的东西前行。

“伟大公司”的经营者十分清楚这一点。因此，这些公司的经营者会亲自带着理念与信念进行实践，而且会让这些东西同样深入公司员工的心中。

这就是伟大的公司与名不见经传的公司之间的巨大差异。

当然，市场的良莠等，也是划分伟大公司与名不见经传公司的一个要素。但是，如果仅被表象所束缚，那么本应是根基的“理念”将很容易被遗忘和掩盖。

不管外表多么茂盛的树，只要根腐烂了，就会枯死。公司的经营也是如此。

理念的根基如果摇摇欲坠，即使是一个产品或服务很畅销的公司，也早晚会衰落。如果经营者以身作则，实践公司的理念，并使之深入员工心中，让公司的根基扎实，那么这个公司就会成长为一个稳固而强大的公司。

持续繁荣50年，甚至100年的公司，都无一例外地非常重视这种理念，且员工们也十分清楚这一点。其理念都贯彻得很彻底，而且他们一般都拥有以客户为先的企业风气与文化。

为了将这一点告诉大家，我要奉上这本书。

伟大的公司，是如何沿着自己的理念在行动的呢？

伟大的公司，是如何让这种理念深入员工心中的呢？

下面，除了我在前面提到过的松下、Seven & i Holdings公司，我还将以花王、京瓷、三菱商事等能够代表日本的公司，以及高盛公司、美国强生公司等走在世界前列的公司为例，从理念或思维方式的角度，来解释这些“伟大公司”与“名不见经传的公司”的区别。这就是本书的目的所在。

此外，我还将提到一些其他的问题，如从员工的角度来说，工作愉快的公司是什么样的公司，以及为了缔造一个让员工愉快的公司，公司的经营者应该怎么做。而且，我还将进一步考察站在理想与信念以及以客户意志为先的角度上，人们是如何看待“数字”和“市场”的。

在理念的基础上，拥有持续为客户提供优良产品或服务的意愿，经营遵守道义，踏实前行，这样的公司将会成为一个能存续50年，甚至100年的“伟大公司”，而我太希望这样的公司能够多起来。

我从事的是经营顾问的工作。

大家认为经营顾问是一个什么样的工作？

我这么一问，很多人都回答说：“是不是类似于会计师、税务师的工作？”不止如此，有的经营者甚至还会问：“经营顾问是干什么的？”

我的工作是为“经营”提建议。正如社会上存在财务与营业工作一样，这种为“经营”提建议的工作也存在于这个社会。但是，不知道这

件事的人不在少数，甚至连有些经营者都不知道。我认为他们尚未了解“经营”这项工作。

我认为经营的定义有三，具体如下：

企业发展方向的确定

资源配置的优化

活用人才

应该说这也是经营的本质所在，而且经营者需要具备处理这三项工作的能力。

接下来我在讲理想、信念以及企业风气与文化等内容的时候，也会涉及这三项内容，所以应先了解一下。

对于经营者来说，学习与了解经营能获得启发，不仅如此，对于不直接从事经营工作的人来说，也大有益处。因为经营者所需的这三种能力，不仅可用于经营一个公司，在经营一个单位的某个部门时，也非常实用。作为一个撑起企业“半边天”的人，事先了解一下经营也是很有用的。

小宫一庆

目录

第一章 风气、文化是基础

一、公司存在的理由	01
二、理想能保护公司	04
三、以客户意志为先的公司会生存下来	07
四、根据理念，作出的截然不同的选择	09
五、一直是世界最强的原因	12
六、“只管去做”的社风所扎根的公司	16
七、让社风扎根企业的方法	20
八、培养人才	22
九、通过应对危机与投诉了解客户的需求	25
十、“基本相同的东西”与“相同的东西”完全不同	28
十一、“意识”与“意思”的区别	32
十二、应该改变的与不应该改变的	37
十三、感恩与想办法	39
十四、从“满意”到“感动”	41

第二章 让员工工作愉快的公司

一、“对公司的满意度”与“产品品质”之间的关系	47
二、提高员工的工作价值	55
三、信赏必“誉”	59
四、成果主义的陷阱	63
五、“目的”与“目标”	65
六、员工还是客户	68
七、伟大的中小企业	71
八、不要将管理人员与工人分割开来	74
九、“切磋琢磨”优于“一团和气”	77
十、让员工工作愉快的培训方法	79
十一、员工热爱的公司	80
十二、不仅要合理，还需符合人情世故	83
十三、让合适的人上车	86

第三章 重视数字

一、论语与算盘	89
二、利润就是成本	93
三、有适当的利润	95
四、“水库管理法”让你胜券在握	98
五、用数字表示，并具体化	102
六、制订适合自己公司的管理指标	106

七、现金流管理法	108
八、检查公司的稳定性	112
 第四章 缔造伟大公司的产品与服务	
一、客户能看到的部分	119
二、企业应该做的事	120
三、挑战新事业需要有相当的觉悟	124
四、不断随着环境的变化而变化	128
五、变化的大潮涌来	130
六、勇于冒小险，免于冒大险	134
七、速度管理法	136
八、找出最合适的QPS	138
九、你拥有几个“饭碗”	143
十、变小的能力	148
十一、贯彻与坚持	150
 结语.....	 153

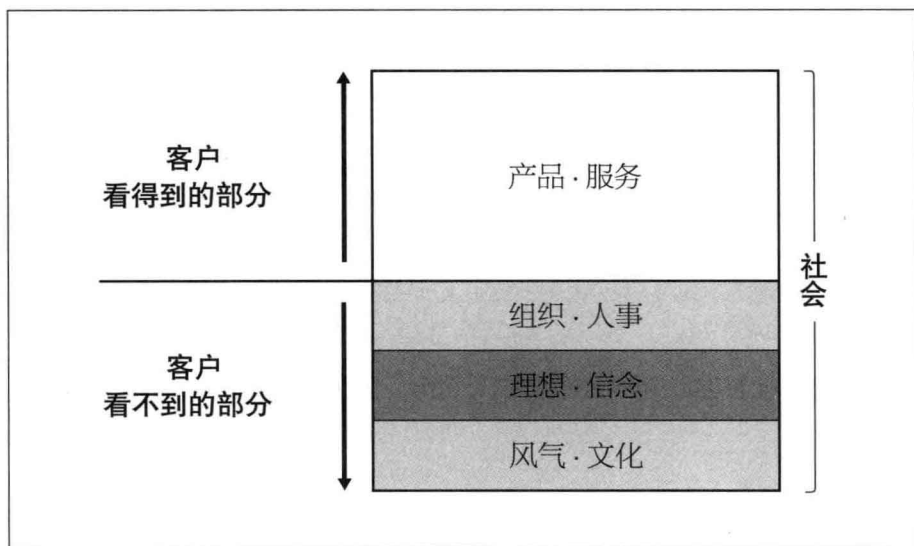
第一章

风气、文化

是基础

一、公司存在的理由

首先，请看下图。



客户看得到与看不到的东西

这是一幅有关企业风气、文化、理想、信念的关系图，以非常简单的

形式表示出了它们与产品、服务有何种联系。

每个公司都有自己独特的风气与文化。

将其表示成文字的话，即是理念。

而且我们可以认为，公司是在此理念的基础上构建公司的组织与人事的。

另一方面，使用公司产品的客户，是看不到这些理念的。也就是说，客户认为，只要能买到优质的产品与服务，即使无法一一看到这些，无法知道这些也无所谓。

大家不也是这么认为的吗？我们在购买或食用或观看某样东西时，是不会思考这个公司的理念的，多数情况下，只要感觉不错，看起来很好吃或感觉很有趣，就会付钱。比如在买面包的时候，我们会注意其价格、味道与门店的服务，但却不会去想这个做面包的公司的理念。

那么，为什么许多客户看不到的公司理念，而理念又如此重要呢？这是因为：

如果不能贯彻以客户意志为先的理念，就无法持续提供优良的产品与服务。

所谓“理念”，是指“公司应具备的姿态与理想形象”。换句话说，理念就是“公司存在的意义”。

公司之所以存在，是因为客户会购买公司的产品与服务。

只有拥有客户，公司才算是公司。如果没有客户，产品与服务便销售不出去，公司也就无法存续下去。

你是不是在想“这是当然了”？

但是，如果有人问“公司是为何而存在的”，一定有人无法回答或作出“是为了员工而存在的”、“是为了股东而存在的”等回答。

只有拥有客户，公司才算是公司。

大家一定不能忘记这一点。

当然，如果没有员工和股东，公司也不能算是公司，但维持营业人员以及股东的源泉，是长期从客户那里获得的收益，除此之外别无他法。能让公司存续下去的源泉是客户。这是理所当然的，如果能认识这一无比重要的事实，那么公司与公司的员工们最应该重视的，便是贯彻客户的意志。也就是说，贯彻“要为客户提供优质产品与服务”的信念。

那么这会对公司产生怎样的影响呢，我们可用如下方式来说明：

贯彻客户的意志

提供优质的产品与服务

让客户接受公司的产品与服务

为公司带来收益

为员工、股东、经销商带来收益

维系雇佣情况并期待规模扩大

社会也将通过纳税而受惠。

也就是说，以客户为先的理念深入人心、以客户为先的精神植根于内的公司，有利于公司获得利润，公司再将这些利润返还给工作人员、股东和社会，这样的公司对整个社会都是有利的。

过去，近江商人的家训中曾有过一句关于“有利于三方”的家训：“对卖家有利，对买家有利，对社会有利。”拥有明确的理念，并且时刻以客户为先的公司，确实“有利于三方”。

二、理想能保护公司

曾担任美国斯坦福大学教授的詹姆斯·C.柯林斯先生，曾著有名作《有理想的公司》一书。

书中提倡这样一种思想，即公司要想存续下去，确立和贯彻理想与观念是非常必要的，而且书中还介绍了很多论证理念之重要性的具体例子。

其中有一个例子说的是在日本因邦迪和婴儿产品而闻名，总部位于美国的制药企业——强生公司。

在传达理念的重要性方面，有一个非常容易理解的故事，所以我就从这一具体事例开始介绍吧。

创立于1886年的美国强生公司，如今是一个在世界上57个国家拥有250家以上集团公司的大企业，该企业最基本的理念是“我们要用我们公司的药品，为陷入病痛中的人们缓解痛苦”。

但是在1982年，强生公司销售最好的头痛药“泰诺”中混入了有毒物质，一次便造成7人死亡，这就是发生在芝加哥的所谓的“泰诺事件”。

“有人吃过我们公司的药后死亡了。”

强生公司虽然遭受到很大打击，但很快便采取了行动。

强生公司将损失置之度外，立即召回了全美所有药店的泰诺。

同时，为了能通知到所有购买了此药的人们，强生公司还借助CM电视台以及整版报纸，宣布召回药品，并设立了专用的免费电话。据说，强生公司当时的召回费用不低于1亿美元。

但是，事情到这里还不算完。遗憾的是，1986年，又发生了泰诺中混入有毒物质的事件，美国强生公司又一次采取相同的对策，将损失控制在了最低限度。与此同时，美国强生公司的竞争对手——百时美公司生产的一种名为“Excedrin”（一种治疗偏头痛的口服止痛片）的头痛药中，也混入了有毒物质。

当时，百时美公司所采取的措施是召回事件发生地——科罗拉多州药店的Excedrin。

而且，该公司通过记者发表声明说：

“投资人们，请不必担心，这次的事件对我公司的收益所带来的影响并不是很大。”

美国强生公司召回了全美所有药店的泰诺而百时美公司仅召回了科罗拉多州药店里的Excedrin。前者为了贯彻保护客户的姿态，迅速采取行动，后者则只把眼光放在对投资人的关心上，两者给客户留下的印象当然大不相同。

结果，事件平息后，美国强生公司的泰诺销量比以前更好了。

美国强生公司将损失置之度外，大规模召回自己的主力产品，正是因为他们想坚守自己“我们要用我们公司的药品，为陷入病痛中的人们缓解痛苦”的理念。

虽说药物中的有毒物质是被动混入的，但确实有人因为服用强生公司的药物而死亡了。对于美国强生公司来说，这明显违背了他们的理念。于是强生公司迅速召回了这种药物，因为它是给人们带来痛苦的罪魁祸首。而且他们还对包装进行了改良，以避免有毒物质混入药品再次流向市场，并重新开始销售。美国强生公司这种始终以客户意志为先的处事方式，得到了人们的高度评价，使公司的销售额迅速上升。

虽然这是一个通常只有高收益企业才能采取的处理方法，但这让我们深切地感受到，企业的理念在关键时刻所发挥出的效用是巨大的。