

本书献给经得起变革手术但非垂死挣扎的公司

# 起死

# 回生

## V·字·复·苏·计·划

〔日〕小林惠智 古野俊幸 末吉孝生 杨洁 / 译

- 100天 · 制定战略
- 50天 · 确定实施基础
- 100天 · 进入完全实施状态
- 50天 · 巩固推广



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

本书献给经得起变革手术但非垂死挣扎的公司

# 起死 回生

V·字·复·苏·计·划

〔日〕小林惠智 古野俊幸 末吉孝生 杨洁 / 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记号图字：01-2004-1145 号

SOSHIKI WO KAERU, SYAIN WO KAERU, KAISYA WO KAERU

© Keichi Kobayasi & Toshiyuki Furuno & Tokao Sueyoshi 2002 All rights reserved  
Originally published in Japan in 2002 by Chukei Publishing Co. Ltd  
Chinese simplified language edition published by PEKING UNIVERSITY PRESS,  
Copyright © 2004

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China.

### 图书在版编目 (CIP) 数据

起死回生：V 字复苏计划 / (日) 小林惠智, 古野俊幸, 末吉孝生著;  
杨洁译. —北京: 北京大学出版社, 2004.11

ISBN 7-301-08300-9

I. 起… II. ①小…②古…③末…④杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字第 121543 号

### 书 名：起死回生——V 字复苏计划

---

著作责任者：[日] 小林惠智 古野俊幸 末吉孝生著；杨洁译

责任编辑：能 昀 熊少萍

标准书号：7-301-08300-9/F·0993

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址：<http://cbs.pku.edu.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱：[em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

排 版 者：北京森江图文制作公司

印 刷 者：北京富生印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10.625 印张 101 千字

2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

定 价：20.00 元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，翻版必究

# 起死回生

## V·字·复·苏·计·划

“帮我点资金吧，让我们渡过难关。”深陷经营困境的公司常常会这么说。

公司脱困需资金扶持——所有人都这么认为。不对！

只需改变您的组织和员工，公司就会起死回生。300天，制定战略，选定员工，组织实施，这就是本书要讲的V字复苏计划。这看起来有些不可思议，但确实行之有效。实践证明，V字复苏计划已经挽救了日本多家大中型公司。

发挥公司当前优势，再加上员工优势，公司就会在300天后重新焕发生机——一切都源于您想改变。

## 卷首语

“我想改变现状!”“我希望改变!”“再不改变公司也许会倒闭!”——所有的经营者大概都有类似的想法吧。可是,“改变公司”说起来简单,真正想要实现的话,应该怎么做呢?

周围找不到可以一起商谈筹划的同伴!珍惜每一天的光阴而时间还是不够用!已经全力出击了,却依然无法把困难打倒!筹集资金,从地下银行借钱,借高利贷,从朋友处骗钱……使尽浑身解数也不过是勉强求活罢了。

一边这样发着牢骚一边等待悲惨结局的经营者恐怕不在少数,几乎没有几家公司能够逃脱这样的命运。“好运气”也好,“神仙显灵”也罢,是不会站在消极经营者这一边的。那些年复一年走着老路、不思改变的企业,就算能逃过土狼和剥皮鬼(指高利贷和黑社会)的袭击,也很难得到银行、政府和企业顾问的帮助。那么,应该怎么做才好呢?首先,你必须要有思想准备,要知道“改变”总会伴随着痛苦;还有,为了最终修成善果,你还必须在某些时候做恶鬼或者修罗。

其实,“经营”原本是佛教用语。它是指通过每天修行功课,实现最初设定的目标。为了实现目标,我们不仅需要

精神至上论的“志”，还需要“哲学”和“科学”的帮助，而不是靠说得有点泛滥的“经验和直觉”。不是“我想改变”，不是“希望情况有所改变”，也不是“已经改变”，而是“改变”。“改变”是一件很可怕的事。不管是谁都害怕改变。可是如果现在不下决心的话，“破产”的可能性就会非常大。

时代和经济一样，都是有生命的。弱者将被淘汰，强者也许会变得更强，但也可能衰败下去。企业以人为本，事业以战略为本。除了那些被时代东风推着前进的好时候，为了让企业存活，为了让企业继续发展下去，我们必须思考、再思考，行动、再行动，如果不行动就会停滞。如果我们懈怠了思考和行动，那么财产、历史、回忆、梦想、希望、名誉、朋友以及所有的一切都将失去。还有那些和公司休戚与共的经营者，他们在家人离散、破产等种种最坏的环境下甚至会失去自己的生命。有的就算还活着，也必须躲避世人的眼光，偷偷摸摸地活着。“隐遁”意味着他已经从社会的角度上死亡了。这不是光荣的战死，也不是志气可嘉的切腹，而是败犬之死，是对企业斗士来说最不光荣的狗一样的死。

不过，现在并不是一个只要你努力就能成功的时代。不管怎样，我们渴求变革。为了“变革”，我们要有“变革”的意志和“一定会变革”的信心，如果没有它们，我们就什么也改变不了。

我本人是一个研究者，一个教育者，与此同时，还是一个站在最前线指挥 120 名同伴的经营实践者。在本书中，我

将基于我的体验，将焦点聚焦于改变公司、打破现状的“战术”和“人才活用论”上。

如果有 300 天的时间，我们就能让一直走下坡路的公司重新站起来，并找到迈向 V 字复苏的道路。请将在本书中学到的知识付诸实践，完成“300 天革命”吧。为了构筑企业的未来，你应该毫不迟疑地踏出第一步。

2002 年 9 月

中视株式会社 (intervision 株式会社)、V 字复苏计划代表  
董事长小林惠智 (组织心理学者、教育学博士、经济学  
博士)

## 第一章 企业以人为本

- ① 500 人的公司中，有 5 个有才能的员工就够了 (3)
- ② 成功的关键是直面问题，时刻记住走近问题才能得出结论 (6)
- ③ 没有战略，企业就不会盈利 (7)

## 第二章 决意篇

- ① 为了做出决定，让我们先从自我分析组织构成开始吧 (13)
- ② 永远告别“想要逃跑”的念头，对自己许下宣言 (14)
- ③ 坚定自己的决心，写下宣言书 (16)
- ④ 诊断组织的健康度 (17)
- ⑤ 洞悉经营者自身的思维和行为模式 (21)
- ⑥ 运用 FFS 理论自我诊断 (23)
- ⑦ 决定人类思维和行为模式的五大因子 (34)
- ⑧ 对测定结果进行判定，找出符合自己的因子特征 (38)



- ⑨ 团队组建的方式极大地改变生产能力 (47)
- ⑩ 讨论决定时自然产生的团队乘法效应 (49)
- ⑪ 有助于构建最佳高管层的简易分析 (51)
- ⑫ 公司高管成员的最佳构成 (58)
- ⑬ V字谷底是走向正常经营的巨大转折点 (60)
- ⑭ 提高生产能力的团队构建——区别对待同质型团队和互补型团队 (62)
- ⑮ 追求终极完美的互补型团队 (68)
- ⑯ 人才类型和企业水土分析——只见树木，不见森林，将使人才枯萎 (72)

### 第三章 出航篇

- ① 选定适合经营者和经营环境的改革先锋队 (77)
- ② 处于紧急状态下的经营者应召集桧树型和樱花型人才 (78)
- ③ 过去的成功经验由樱花型和桧树型人才完全清除 (79)

- ④ 一网打尽四种类型的人才，将他们  
都召集到麾下 (80)
- ⑤ 把能力放在一边，根据个性挑选人才(81)
- ⑥ 根据经营者自身的思维模式制定战略(84)
- ⑦ V字复苏的经营者依次是“橡树型  
人才→杉树型人才→桧树型人才  
→樱花型人才” (87)
- ⑧ 让与自己个性互补的人才坐上军师  
宝座 (88)
- ⑨ 四种人才类型中每类至少要找出一个 (92)
- ⑩ 变革项目团队的构成——活用进入  
公司5~10年的中坚不满层 (93)
- ⑪ 不满分子有可能发生大转变 (94)
- ⑫ 全体成员发现“优势”，并共同  
拥有“优势” (95)
- ⑬ 一枚硬币有两面 (97)

## 第四章 风暴篇

- ① 从零出发，丢掉“克服劣势的想法”，靠“强化优势的创意”取胜 (103)
- ② 着眼于弱点的思考成本十分昂贵 (104)
- ③ 施加压力，发挥 130% 的力量 (107)
- ④ 优势思维引发对旧制度的不满 (109)
- ⑤ “责任在己”的想法是 V 字改革的原动力 (110)
- ⑥ 让承担不起责任的人做出“败北宣言” (111)
- ⑦ 通过书写败北宣言，成为“承担责任的人” (113)
- ⑧ 明确了企业理念，改革速度就会直线上升 (113)

## 第五章 再出发篇

- ① 打造每个成员都有一顆经营“心”的“自我完善型”团队 (119)
- ② 采取压力管理方法，引发身陷火窟时才有的“傻瓜”力量 (121)

# 目 录

## CONTENTS

- ③ 和平时期的训练——TIME 程序 (122)
- ④ 在现实中, 日本企业处于和平时期的状态 (123)
- ⑤ TIME 程序的成功法则 (126)
- ⑥ 要认识到经营者是“实现目标的支援者” (132)
- ⑦ 破釜沉舟, 向团队授权 (133)
- ⑧ 紧急状态下的评价标准与鼓励方法同和平时期有着很大的区别 (134)
- ⑨ 目标不同的“山峰叠嶂型”人事制度 (136)
- ⑩ 让员工互相评价贡献度, 由此得出团队评价结果 (138)
- ⑪ 过度增加评估项目会虚耗人力 (141)
- 卷末语 (143)
- 资料 (147)



# 第一章

## 企业以人为本

- ① 500 人的公司中，有 5 个有才能的员工就够了
- ② 成功的关键是直面问题，时刻记住走近问题才能得出结论
- ③ 没有战略，企业就不会赢利





## 第一章 企业以人为本

### ① 500 人的公司中，有 5 个有才能的员工就够了

迄今为止，我曾和许多经营者打过交道。当他们说“请您一定要帮助我”的时候，背后的真正意思往往是“不管多少，给我投点资金吧”。

“用不着说借嘛，有需要的话我一定帮忙。我能为您做些什么呢？”当我这样发问时，对方就会马上说：“请您买下吧！”然后拿出产品让我看，或是开始介绍某个公司或店铺。当我耐心听下去的时候，99%的情况下我会听到以下言语：“等公司渡过这个危机，前途就会一片光明。”“已经有公司很积极地说要买了。”“只要您稍微帮我们一把，我们一定会好起来的。”他们几乎是异口同声地这么说。我们知道垂死挣扎的哀鸣都有共通之处。

当我调查那些产品和店铺、企业的状况时，发现它们的共通之处比比皆是。经营者或是痴迷于具体工作之中；或是将精力投入到主业之外的行业，放手将主业扔给某个没有能



力的员工来打理。产品堆积如山，工作处于超负荷的状态，资金也几乎被用光了。仅存的一点资金也是寅吃卯粮，可还是做出扩大投资的假象。而当我和他们的员工接触时，几乎每个人都是满腹牢骚，话中有话。年轻人都在理直气壮地消磨时间，中年人有气无力，上了年纪的则忙着为自己找寻各种借口。在这种情况下，我就是想帮也无从帮起。说心里话，我甚至不明白这些经营者是怎样把公司搞得这么糟的。

不过，在它们当中，也存在着有拯救可能的经营者和公司。在那些公司里，经营者有着坚定不移的想法，同时还有着—批尊重经营者、给人以精明能干感觉的员工。说到为公司奋不顾身的员工，100人的公司里可能有2~3个，而500人的公司里，有5个这样的人就很幸运了。

在本书中，我们不讨论那些得了不治之症的公司，仅以那些可以经得起变革手术的中小公司为主角，向大家展示改革的道路。

“知易行难”——我希望大家在阅读本书的时候，能够理解“想改变”和“改变”之间存在着天壤之别。也许我是班门弄斧，在关老爷面前耍大刀，但是请大家回归到初学者的心态，一边思考图表1-1所揭示的经营原理和原则，一边阅读本书。





图表 1-1 经营的原理和原则

- ◆ 1. 原价 + 必要利润 = 价格  
……工业簿记概念
  - 2. 价格 - 必要利润 = 原价  
……商业簿记概念
  - 3. 必要利润 + 原价 = 价格  
……银行簿记概念
- \* 所谓原价，是指原材料费用、开发费用（市场及产品）、人工费用等费用的总和。
- \* 现在，如果不采取第 2 个概念的话，公司就无法生存。
- ◆ 资金充裕的人造产品（制造业），资金不足的人卖产品（销售业）。
  - ◆ 不要买入超出销售能力的数量。投入的费用不要大于利润。
  - ◆ 想要高价卖出就要动脑子，想要低价买进就要花力气。
  - ◆ 想劳动的人在公司外面，不想劳动的人在公司里面。
  - ◆ 不要白给薪酬。先给他固定薪酬，然后实行浮动工资制。
  - ◆ 头脑为产品而动，真心为顾客而用，身体为员工而用。
  - ◆ 所谓经营，就是确定目的和目标，通过每天的经营，实现成长的目标。也可以说，所谓经营就是教育。教育的对象是员工、顾客和生意伙伴。