

金成镐

（韩）著者

于太阳

译者

日本电产の神話
すぐやる、ぜひやる、成功までやる

十年经济危机企业规模壮大十倍，
所涉及的每一个领域都成了世界第一，
这就是日本电产的十年神话。

世界第一 经营能力



京华出版社

世界第一 经营力

金成镐
著
于太阳
译

 京华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界第一经营力/金成镐著. —北京: 京华出版社,
2011.1

ISBN 978-7-5502-0100-2

I. ①世… II. ①金… III. ①电气工业-工业
企业管理-经验-日本 IV. ①F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第264478号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2011-2521号

일본 전산 이야기

Copyright © Kim, Seong-Ho

2009, Printed in Korea

Chinese simplified language translation rights arranged with

SAM & PARKERS

through Imprima Korea Agency and Qiantaiyang

Cultural Development (Beijing) CO., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

世界第一经营力

作 者: 金成镐 (韩)

选题策划: 千 日

责任编辑: 王 巍

封面设计: ivymarktypo_design

责任校对: 张 琳

京华出版社出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011)

三河市文通印刷包装有限公司印刷 新华书店经销

字数150千字 700毫米×980毫米 1/16 14印张

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-0100-2

定价: 26.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82069000

突破10年的经济萧条—— 日本电产的执著

在危机中磨炼成长

这是有史以来最具迫害力的经济大萧条，任何努力都只是无济于事。常会听到人们抱怨说再怎么努力也都是徒劳。汇率不稳定，经济不景气，各公司也不断进行人事调整。这些都让员工们失去了斗志。

公司的管理者和员工们面对如此糟糕的经济状况，却无从选择，每天都只是提心吊胆，但这个时候还有人敢“妄言”说：

“不想干活儿就辞掉工作！不要在这儿抱怨，赶紧去多干些活儿。不管平日还是周末，只要认真工作，任何公司都能撑到最后。只要我们的企业不断壮大，员工就能分到更多的利益。天天哭丧着脸，不停地抱怨，最终能改变得了什么？”

这就是在整个日本群岛陷入长达10年之久的经济大萧条中，不仅幸存下来，公司规模还壮大了10倍以上的日本电产（NIDEC）的社长——永守重信的“妄言”。这段话在当时，引起了日本各家报社和很多工会的公愤，但是看到日本电产的业绩表之后，再也没有人对这句话提出异议。

永守重信社长经常这样忠告一些企业管理者：“不要只会呵斥员工努力工作。没有好好管理和教育员工，到时候公司情况不好，只会最先一溜烟地跑掉，这样的管理者根本没有管理员工的资格！”

这句话果真一针见血。

“情况越艰难，就越要打起十万分的精神。机会多，资金充足的时候，可以用闲余的资金运转公司，也可以适当地享受生活，但是经济大萧条时期，就没有那些可能了。真正的人才会在最艰苦的环境下发挥更大的作用，艰苦时期也能看出谁才是真正值得相信的人。就算艰苦也不会导致所有的人一同倒下，怎么也要有人站出来，指挥员工，让公司重新找回生命力。在这艰苦的过程中，速度占50%，努力占30%，能力占15%，学历只占3%，公司的知名度也只占2%。这就是摆脱经济大萧条，壮大公司实力的关键性因素。”

笔者第一次接触到日本电产的成功事例，是在90年代中期。

当时，日本电产集中生产小型超精密电机，并在世界上

最先研制生产了“运用FDB（流体轴承）的电脑硬盘驱动器（HDD）用主轴马达”，成为了该领域的领头羊。而且不仅在十多年前如此引人注目，十多年后的今天，日本电产也依然保持着世界领先的地位。

1973年，包括社长在内的4名员工，在乡村一个破旧的仓库里创办了日本电产。如今，日本电产已经发展成为年销售额达8兆韩元，拥有140家分公司和13万员工的超大型企业。刚刚起步的日本电产，并不具备坚实的基础，也没有到处扩张业务。他们依靠自身的技术实力和一股韧劲，不断壮大公司。

很多经济学家也承认，对于一个企业来说，能生存并发展壮大30年是一件很不容易的事情。然而，日本电产成立不久，整个日本就卷入了石油价格的巨幅波动当中，市场极不稳定。在日本电产辉煌发展的10年时间里，日本更是陷入了长期的经济大萧条之中。但让人吃惊的是，当所有的企业都在缩减经费勉强维持经营的时候，日本电产竟在10年的经济大萧条中，公司规模壮大了10倍以上。

仅仅2007年，日本电产的销售额就提升了20%。不管是家电产品、汽车还是机器人，日本电产以“只要是用马达来驱动的产品，我们都要成为世界第一”的雄伟目标，与IBM、苹果、3M、GE、诺基亚、飞利浦、三星电子、东芝、BMW、丰田等世界知名高科技企业激烈角逐，并稳扎稳打。

但是，日本电产的企业经营理念和方式可以说是有点盲

目地“守旧”。永守重信社长经常对员工说出这样的话：“干别人两倍以上活儿”“周末也甭想休息”“新人还敢奢望休息？”“设想，不能解决问题就没有活路”。在当今，尤其强调合作技巧的社会背景里，这些话都会引起人们强烈的批评。

在这位“暴君”的管理下，会很容易造成企业员工怯懦的心理状态，或者强烈的不满情绪。但是，日本电产员工的离职率，在日本的各个企业中一直保持着最低。为了著书，笔者曾采访过一些日本电产的员工，在与他们的交谈中，能深刻地体会到他们对永守重信社长敬重的心情，有时甚至会碰到比社长还要“尖酸刻薄”的员工。

永守重信社长的学历并不高，只是从职业院校毕业，是一名技师出身，但就是这样普普通通的出身，却被授予了《华尔街日报》评比的“最受人尊敬的30位CEO”称号。同他一起被授予了这一称号的人，包括美国伯克希尔哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）的沃伦·巴菲特（Warren Buffett）和苹果公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）等世界知名人士。永守重信，曾并购30多家即将倒闭的公司，在他的精心管理下，那些企业重新找回了活力。同时他曾两次出席“世界经营者会议”，并担任演讲。著名的小说家村上龙主持的公众节目，通过一年多的跟踪采访，对“摆脱经济大萧条，不断发展壮大的日本电产”进行了为期两周的报道。讲到这里，我们再也不能简单地评价日本电产的经营理念仅仅是盲目地“守旧”。

其实，世界上也有很多像日本电产一样取得骄人成绩的企业。而永守重信的企业经营理念被人们称为“永守重信式”经营理念，也被很多人表扬为最具独创性的、独一无二的经营理念。日本电产曾经只是一个不知明的小作坊式的工厂，也只能聘用最为平庸的甚至可以说是技术水平落后的技术人员。但这正是日本电产在往后的日子里不断发展壮大，成为拥有世界尖端技术和雄厚实力的超大型企业的第一个理由。

而后，日本电产虽然发展成了实力雄厚的超大型企业，但从不放慢脚步，也从不放弃“世界第一”的目标，信奉着只属于自己的理念。不仅要“成长”，而且要以最快的速度“进化”，这就是日本电产的特征。也正是这些执著，成为了日本电产不断发展壮大的第二个理由。

在90年代，日本电产在硬盘机马达领域成为了世界第一，而后在超精密电机领域也成为了市场的领军企业。如今，日本电产把目标定得更高，他们誓要在所有类型的马达市场中成为世界第一，此前已经把目光转移到了汽车马达市场，并且开始崭露头角。可以如此断言，如果没有日本电产的马达，就不可能会有轰动全世界的IBM笔记本和苹果iPod系列产品。

日本电产在面对每一次转折点时出台的决策方案，都充分展现了永守重信社长独一无二的经营理念和企业员工们积极向上的精神状态。

- 1981年“我们的决心”

从不妥协

从不推卸责任

从不狡辩

- 1983年“无法信任的员工”

逃避困难

不重视身体健康，经常请病假或迟到

只喜欢评价各种事物

不能善始善终

言行不一致

- 1999年“我们的理念”

行动要讲究“速度”——要有超过对手两倍的速度

观念里要有“费用”概念——要摆脱浪费的习惯，摆脱轻

易放弃的习惯，摆脱懒散的工作态度

经营要讲究“个性”——不能一味地模仿他人

- 2003年“崭新的成长誓言”

绝对压倒对手的工作效率

战斗到胜利为止

进一步加强新产品、新市场、新客户的三新战略

曾经在一家报纸中看到过一篇题目为《韩国工薪阶层对工

作满意度和兴趣度排列倒数第一》的报道。据OECD（经济合作与发展组织）“2008年统计年表”的数据显示，韩国的员工年平均工作时间为2357小时，在会员国中排列榜首。在相差不远的的时间里，据瑞士国际经营开发院（IMD）“世界竞争力年鉴2008”的数据显示，韩国的劳动生产效率在参加调查的55个国家中排列第55位。这说明，虽然工作时间很长，但工作效率很低。

可以说韩国人具有很强的一股韧劲，也具有很强的才能，但是创造了“汉江奇迹”的韩国人，却陷入了自我满足当中。人们往往在研究经营战略或发展计划之前，就已经开始兴奋地谈论着最终的利润。

数年前，笔者就开始了对本国电产的研究与分析，并且在讲台上也多次介绍了日本电产的成功案例。乡村小作坊式的工厂，可以发展成为拥有无数高技术人才的超大型企业。1988年，创业仅15年就已经在日本证券交易所上市，之后的2001年在纽约证券交易所上市。不断享受工作乐趣的企业员工，虽然只出身于二三流大学，但同样可以成为世界著名企业——日本电产的人才……这些事例，都让那些听课的人目瞪口呆。

笔者经过多方面的采访和研究，介绍日本电产经营的诀窍，相信面临如此来势汹汹的经济危机，日本电产的成长经历一定可以为我们指引正确的前进方向。书中的内容也称不上分析，笔者

只是描绘了日本电产充满传奇的成长旅途，并没有什么复杂的理论背景和系统的说明。因而，这本书不需要理性的思维过程，而是要用心来阅读。也希望这本书能为管理者带来信念和觉醒，为员工带来热情和自信心。

从今往后，我们一定要借鉴日本电产“突破学历”“突破年功序列”“能力本位无限竞争”等等的“京都式经营”方法，也要设法去了解永守重信——一位颇具独特风格的领导者和他独到的经营理念。同时也需要去探究，为何日本乃至全世界首屈一指的企业家都如此叹服他，并求助于他。

在了解永守重信有时显得赖皮，有时又显得鲁莽的“简单”“大胆”“干脆”“细致”的经营理念时，就算难以接受，也希望大家能读到最后，因为真正的良药是苦口的。

作者 所罗门研究所代表 金成镐

序 言 突破10年的经济萧条——日本电产的执著 / 001

在危机中磨炼成长 / 001

第 一 部 分 员工的危机意识，拯救企业 / 001

——利益和成果的获取，以及克服危机的能力都
在于“人” / 001

CHAPTER 1 与其做一个毫无斗志力的一流企业，不如做一个
充满生机的三流企业 / 002

日本电产培训员工的方法 / 002

笑到最后的人，才是真正的胜者 / 004

培养员工坚强意志的三大精神 / 007

公司不需要你这种懒人 / 011

不能用现存的方法选拔人才 / 014

CHAPTER 2 只看“无论什么事情都可以做到”的精神状态 / 019

没有办法的办法——“录用考试” / 019

让人束手无策的录用考试 / 021

检验肯定式态度的“快速吃饭”考试 / 022

考察过程的“打扫卫生间”考试 / 024

测试斗志的“长跑”考试 / 027

CHAPTER 3 没有实力，就拿出倔强劲儿 / 031

日本电产讲述的“投入——产出原理” / 031

付出两倍的时间来工作 / 034

不是强者胜，而是快者胜 / 038

赢得客户信任的是信守诺言的“实际行动” / 040

一味寻找简单问题的家伙不可能获得成功 / 044

只有现场才有答案 / 051

让工作变成了不输给对方而疯狂投入的竞赛 / 055

CHAPTER 4 改掉遇到问题就提交“不可行”报告书的习惯 / 064

日本电产“强化力量”的原则 / 064

不要一边工作一边撰写“博士论文” / 065

打消“姜还是老的辣”的想法 / 071

企业要坚持的六项基本原则 / 075

想求生存，就从最基本的工作态度开始改变 / 078

只要勇敢面对，没有解决不了的问题 / 082

不要停止对自我启发的投资 / 084

比起顺利成长的人，我们更需要能茁壮成长的人 / 087

第二部分 不断鞭策员工的领导者，拯救企业 / 091

——领导者的积极性，会直接影响企业和员工的积极性 / 091

CHAPTER 5 越是钟爱的员工，越要严厉批评 / 092

永守重信式“呵斥经营” / 092

真正爱护员工的上司，会选择呵斥 / 094

没有比呵斥自己的上司更好的恩人 / 097

呵斥也需要精力 / 100

学会接受训斥，学会进行斥责 / 106

CHAPTER 6 给失败的人，打更高的分数 / 110

日本电产的“加分主义” / 110

写给员工们的爱之信 / 111

对外只会称赞员工“愚笨”的社长 / 115

答案不在减分主义，而在加分主义 / 117

CHAPTER 7 想让企业富有活力，那就在企业中放入“鲶鱼” / 123

日本电产的“赋予动力”法 / 123

为员工带来活力的“鲶鱼”上司 / 126

奔向未来，永无止境地修正目标 / 129

企业为员工提供的最高福利是“教育” / 137

与其选择轻松舒服的公司，不如选择可获得更多机会的公司 / 141

不想成为企业委员的员工，不是好员工 / 144

让人感动的“月饼钱” / 147

第三部分 遍布于组织每个角落的热情，拯救企业 / 151

——热情是带动员工积极性的最好的源泉 / 151

CHAPTER 8 世界级大企业瞩目的“我是第一”的自信心 / 152

日本电产“雄心壮志产生法” / 152

在10年后决出胜负 / 155

誓死要拿到世界第一 / 157

谁握有主导权，谁就是“主演” / 159

三流企业成为世界第一的秘诀 / 163

建立具有热情的企业的方法，其实很简单 / 168

CHAPTER 9 扭转乾坤的经营秘诀 / 180

永守重信式“企业复苏法” / 180

“要知道，亏损企业一员的身份是一种耻辱！” / 181

只要改变企业素质，任何一家亏损企业都可以起

死回生 / 186

败者文化，胜者文化 / 192

“没有希望”的判决书，是由自己下的 / 196

尾 声 “不到最后关头，绝不能轻言放弃” / 205

参 考 文 献 / 209

第一部分

员工的危机意识，拯救企业

——利益和成果的获取，以及克服危机的能力都在于“人”

与其做一个毫无斗志力的一流企业， 不如做一个充满生机的三流企业

日本电产培训员工的方法

“一流企业和三流企业的差别不在于产品的品质，而在于员工的人品。一个员工虽然能力是一流的，但他的人品若是三流，他的业绩也只能排在最后。”

这是最为强大的“马达帝国”建造者——永守重信社长的一句名言。日本电产自1973年成立以来，在极短的时间里就成为举世瞩目的超大型企业。因而，永守重信的企业经营理念也得到了全世界各国企业管理者的肯定。

走进永守重信演讲的地方，能惊奇地发现各行各业的人们聚集在了一起。这里有梦想某一天当上CEO的年轻人、人气演员、政界人士、学者、公务员、学生、家庭主妇等等。