

顶级管理大师本田直之的杠杆效益笔记

高效 经营法

——可以复制的成功商业模式——

[日] 本田直之 著 张海燕 译

懒人改变世界

一分努力, 十分收获, 简单又有成效
企业管理人要掌握的68条成功捷径

日本纪伊国屋畅销书排行第一名

中国华侨出版社

高效 经营法

可以复制的成功商业模式

[日] 本田直之 著
张海燕 译

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效经营法 / (日) 本田直之著; 张海燕译. — 北京: 中国华侨出版社, 2015.6
ISBN 978-7-5113-5478-5

I. ①高… II. ①本… ②张… III. ①企业管理 - 通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第126541号

● 高效经营法

著 者 / [日] 本田直之

译 者 / 张海燕

出 版 人 / 方 鸣

出版监制 / 苗 洪

责任编辑 / 白 豫

选题策划 / 王乌仁

封面设计 / 刘红刚

经 销 / 新华书店

开 本 / 870mm × 1280mm 1 / 32 印张 / 9.25 字数 / 210千字

印 刷 / 三河市市中晟雅豪印务有限公司

版 次 / 2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-5478-5

定 价 / 28.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 82605959 传真: (010) 82605930

网 址: www.oveaschin.com

E - mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

LEVERAGE MANAGEMENT by Naoyuki Honda

Copyright © 2009 Naoyuki Honda

All rights reserved.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Chinese simplified character translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC.

Through Shinwon Agency Beijing Representative Office, Beijing.

Chinese simplified character translation rights © 2015 Tianjin Chinese-world Books Inc.

本书简体中文版权由日本东洋经济新报社授权天津华文天下图书有限公司在中国大陆地区出版发行。

版权合同登记号 图字 01-2015-3449

你承担起掌舵人的职责了吗？

序

“我如此努力工作，却没有富余的时间。”

“不管我怎么努力工作，也挣不到多少钱，而且前途渺茫。”

许多经营人都有类似的烦恼，深陷消极漩涡。

我曾参与过一家公司的经营，并成功使它于2001年在JASDAQ（日本一家证券交易所）上市，使其营业额从十几亿日元增长到了一百亿日元。那之后，我成立了Leverage Consulting（杠杆效益顾问股份有限公司）；入股了四家日美的风险企业，同时作为董事参与经营，并成功引导每个企业走上了发展的道路。进而，我又入股了另外六家风险企业。

在这种情况下，我与许多没有接触过的公司高层会面的机

会增多了，但我还是常常很震惊。

我经常能从一些经营人那里听到这样的声音——“我没有富余的时间”、“我根本不赚钱”、“我的前途一片渺茫”，他们只是在这种情况下坚持而已。

据说日本大约有430万个企业，但如果给它们分类的话，也不过只有两类。一类是经营得有声有色的企业，一类是经营状况不佳的企业。这个社会也只有这两类企业而已。我一直认为注册资金、营业额、企业员工数量等公司规模问题，企业所处行业、行业情况，以及是否为IPO（初次公开发行股票）企业之类的，都不是根本问题。

不管这个企业是包括经营人在内，总共只有十几个人的风险企业，还是拥有几十万名员工的大企业，只要这个企业经营得有声有色，业绩就一定是呈上升趋势的。而只要是业绩上升的企业，不管它是老牌企业，还是大家都不熟悉的新型企业，其公司员工都很有使命感，工作热情都很高。我想至少这一点是肯定的。

如果有人问我“经营得有声有色的企业与经营状况不佳的企业区别在哪里”，我的回答将非常简单。

“企业经营得好坏，关键在于经营人。”

区别就在于企业的高层、员工、管理层是什么样的人。也

就是说，经营团队都是什么样的人，他们是如何思考的，是如何采取行动的。说得极端一些，就是“经营人的思考”，造成了经营得有声有色的企业与经营状况不佳的企业之间的差异。

但在现实生活中，绝大多数企业都不把“经营人的思考”当一回事。特别是在风险企业中，这种倾向尤为明显。

当必须为企业吸收很多知识的时候，许多经营人都会非常热忱地去学市场、经济、经营战略等大多来源于西方文字的技巧。但是，如果将这类书比喻成电脑的话，那么只有“经营人的思考”这一OS（操作系统）很协调的时候，电脑才能发挥作用。如果OS不完善，即使安装升级过的软件，也起不到什么作用，这一点是肯定的。再发展下去，电脑本身甚至会出现问题。

也就是说，尚未完善“思考”这一OS的经营人，只会在连应该做什么都不知道的情况下胡乱学习技巧，这样反而会产生各种误解。

常常产生的误解之一，便是“经营人应该带头引导大家”。这一误解会导致经营人不得不长时间在现场工作，或是背负巨大的任务。不仅如此，经营人一旦忙起来，就没有时间去思考了，这样一来，所有的经营战略就都变成了对症疗法，于是常常在现场采取一些效果并不好的措施，最终陷入这种消

极漩涡无法自拔。

如果在未掌好舵、未决定前进方向的情况下胡乱开辟很多道路，或是冲向相反的方向，无论经营人站在第一线如何努力奋斗，也不会有什么成果。如果一直做一些无法达到目标的无用功，也许在公司支撑不下去之前，员工就已经失去工作热情了。

即使是为了避免陷入这种恶性循环，经营人也应该转变自己的想法。只要转变了想法，正确理解“着力点=杠杆的支点”的原理，经营人便能有效利用杠杆效益经营公司。

只要转变了想法，追求真正有意义的成果，经营人便能开始思考“前进的方向”，以及“为此应该准备好何种战略”，并信心百倍地去作决定。

而且，只要构建好一个少出力多获得成果的工作模式，即使经营人不亲力亲为，也能够使员工在不浪费劳力的情况下按工作模式努力工作。

如果员工努力工作，使公司利润增加，经营走上正轨，经营人就会有更富余的时间去思考。而且，经营人还能够去学习知识、收集信息、积累经验，并进一步将其模式化，进而升华到能够使辉煌再现的程度。这样做还能将经营资源集中起来，使公司得到进一步的发展。

经营人必须思考，这是一个大前提，我想这一点大家应该已经明白了。

我在这里补充一句，本书不是一本用来阅读的书，而是一个“思考工具”。

在面临各种问题的时候，许多经营人总是找不到可以商量的人。这可能是因为有的议案是不能跟员工商量的，或是有的经营人可能有过征求外部顾问意见，但根本无济于事的经历。

因此，本书的内容不会单纯地停留在不得要领的经营上，我想通过本书传达一种技巧，利用此技巧，您可从根本上改变自己的思维模式，并在公司中将其模式化，从而获得切实利益，使公司得到发展。

①经营人杠杆

②战略杠杆

③经营杠杆

④品牌杠杆

⑤模式化杠杆

⑥组织杠杆

接下来，我将利用我根据经验总结出的理论，以提问的形

式，来阐述以上我认为最重要的六个要点。

在这一意义上，本书将使经营人本变身成第三方，自己做“自己的顾问”。而且，本书还具有检验经营人是否将公司经营得有声有色的“自检”元素。

也就是说，我希望读者读完本书，不要感叹一句“啊，不错，受益匪浅”就不了了之。而是用贯穿全书的一个个问题向自己提问，从而思考自己公司的现状和今后的发展方向。而且，我希望读者朋友们能将卷末的问题清单也活用起来，有意识地一手拿着笔记本，一手认真地写下问题的答案。

这样一来，读者朋友们不仅能从本书学到知识，还能轻松地进行实践。对于一个公司来说，“经营人的思考”是至关重要的，一旦“经营人的思考”改变，公司就会发生变化。

经营人要想改变公司，则必须改变自己的思维方式。本书的第1章《经营人杠杆》，就是为了改变经营人的思维模式而写的。我希望读者朋友们能一边阅读，一边认真思考，从而完全理解其内容。

其次，我希望读者朋友们能认真思考一下公司的方向性。在第2章《战略杠杆》中，我会对这一点的重要性进行说明。

接着，公司必须真正将自己的商品或服务推销出去。但不管想出多么好的战略，仅靠经营人一个人全力以赴，也是行

不通的。现在是一个无法仅靠气势和毅力进行营销的时代，这时，第3章《经营杠杆》便能发挥作用。

在第4章，我想介绍一下《品牌杠杆》，这一杠杆效益要在规模小的不知名公司，或是风险企业，才会发挥出较大的作用。

在第5章，我想介绍一下《模式化杠杆》，这一杠杆效益有利于改善公司的业务状况。然后，在第6章《组织杠杆》中，我想介绍一下能够让公司的整体团队最大限度地取得成果的方法。

另外，本书中所说的经营人，也包括经营管理人员（董事、经理级管理人员）。不过这也要看公司的规模，因为如果参与策划的所有成员不能站在老板的角度观察公司，不能用老板的头脑思考问题，不能按照老板的做法采取行动，将无法统率员工或公司。

在这一意义上，没有经验的顾问所说的经营理论便大不相同了。在英语中，有“Street Smart”这样一种说法，指的就是实践经营，我的理论就都是从实践中获得的。也许我的技巧中也有让人觉得粗俗的地方，但我自信我的技巧具有立即见效的特点。

我祝愿本书的读者朋友们能够用最少的精力，获得最大的

回报，从而使公司成长起来。另外，本书如能为经营团队的成长、公司员工的成长贡献一份力量，如能使您的客户和所有与您有关的人得到快乐，作为作者，我将荣幸之至。

杠杆效益顾问股份有限公司

董事长兼CEO本田直之

目 录

序 / I

第1章 经营人杠杆

- Q1: 你有思考问题的时间吗? / 008
- Q2: 你正在学习吗? / 013
- Q3: 你会从内因角度思考问题吗? / 016
- Q4: 你坦率吗? / 020
- Q5: 你是否会凭直觉作决定? / 023
- Q6: 你与公司外的人有交往吗? / 028
- Q7: 你有演技吗? / 032
- Q8: 你有投资远见吗? / 035
- Q9: 你会管理自己的时间吗? / 039
- Q10: 你是否在思索用钱的方法, 而非存钱的方法? / 044
- Q11: 你采取的是顺向思维, 还是俯瞰逆向思维? / 047
- Q12: 你是否做到模拟各种情况了? / 050

- Q13: 你是否将公司定位为商品? / 053
- Q14: 你会早起吗? / 057
- Q15: 你是否会有意识地想顾全一切? / 060
- Q16: 你会首先确定好不做什么事情吗? / 063
- Q17: 你的身心是否健康? / 065
- Q18: 你想提升自己的运气吗? / 069
- Q19: 你正在观察时代的潮流吗? / 072
- Q20: 你是否会把问题想得过于复杂? / 076

第2章 战略杠杆

- Q21: 你承担起掌舵人的职责了吗? / 084
- Q22: 贵公司的营业额是否属于持续积累型? / 087
- Q23: 你是否聚焦某项事业了? / 091
- Q24: 哪项事业是徒劳无益的事业? / 097
- Q25: 你是否有多套方案? / 100
- Q26: 你是否在进行水平发展或垂直发展? / 103
- Q27: 你是靠计量仪表飞行的吗? / 106

- Q28: 你制作简单易懂的旗帜了吗? / 110
- Q29: 你是否总是发明东西? / 114
- Q30: 你了解资本理论吗? / 118
- Q31: 你会俯瞰决算报告吗? / 122
- Q32: 你是否为提高资金效率付出努力了? / 126
- Q33: 你从事的生意毛利高吗? / 129
- Q34: 你选择的顾问合适吗? / 132
- Q35: 你是否能明确区分消费与投资? / 135

第3章 经营杠杆

- Q36: 你采取的是否是请求型营销方式? / 143
- Q37: 你知道什么销售工作是应该由经营人来做吗? / 147
- Q38: 你经营的商品、服务是否不用你过多操心? / 150
- Q39: 你的营业人员是否比客户说话还少? / 153
- Q40: 你能辨别出什么人不是客户吗? / 157
- Q41: 你是否会降价? / 161
- Q42: 你是否会营造盛况空前的感觉? / 166

第4章 品牌杠杆

- Q43: 你是否认为只有大企业才需要树立品牌? / 176
- Q44: 贵公司的宣传语是什么? / 179
- Q45: 作为经营人, 你塑造好自己的个人形象了吗? / 186
- Q46: 你与媒体搞好关系的方式是否有误? / 190
- Q47: 你有设计意识吗? / 195
- Q48: 你注意办公室的装饰了吗? / 199
- Q49: 你想打广告吗? / 202
- Q50: 你的公司能否让顾客帮你做口头宣传? / 204
- Q51: 你知道这样做能产生与IPO相同的宣传效果吗? / 207
- Q52: 你是否认为树立品牌是为了提高营业额? / 210

第5章 模式化杠杆

- Q53: 你将经营人的工作与员工的工作区分开了吗? / 217
- Q54: 哪些工作能够模式化? / 220
- Q55: 你是否将程序化工作调整成积极程序化工作了? / 224