



TBC

Times
Business
College

时代
商学院

经营的哲学

星巴克 CEO 的忠告

[日] 岩田松雄 著 胡静 译

STARBUCKS

STARBUCKS CEO'S ADVICE

スターバックス CEO だった私が伝えたいこれから
の経営に必要な 41 のこと

成功经营者必须牢记的 41 件事

任何行业都适用的经营本质！

使公司业绩翻转的日本星巴克 CEO 带来的超实用经营教科书



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

经营的哲学

星巴克 CEO 的忠告

〔日〕岩田松雄 著 胡静 译



スターバックス CEO だった私が伝えたいこれから
の経営に必要な 41 のこと



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

经营的哲学 I (日) 岩田松雄著; 胡静译. -- 北京: 北京时代华文书局, 2015.7
ISBN 978-7-5699-0370-6

I. ①经… II. ①岩… ②胡… III. ①企业经营管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 160133 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2015-1366

STARBUCKS CEO DATTA WATASHI GA TSUTAETAI KOREKARA NO KEIEI NI HITSUYONA
41 NO KOTO
BY MATSUO IWATA
Copyright © 2013 MATSUO IWATA
Edited by CHUKEI PUBLISHING
All rights reserved.
Original Japanese edition published by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.
Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2015 by Beijing Times-Chinese Press
Chinese(in Simplified character only) translation rights arranged with
KADOKAWA CORPORATION, Tokyo, through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

经营的哲学：星巴克 CEO 的忠告

著 者 | [日] 岩田松雄

译 者 | 胡 静

出 版 人 | 田海明 朱智润

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生

责任校对 | 产娟娟

装帧设计 | 程 慧

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京鹏润伟业印刷有限公司 010-80270005

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 7

字 数 | 190 千字

版 次 | 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0370-6

定 价 | 36.00 元

版权所有, 侵权必究

前言

时代正在变迁，

经营要超前！

此前的经营方式已经到达了极限，

当务之急是要使经营全球化。

阅读本书的你可能经常听到这样的话吧。尤其在这10年间，
经营界满是令人眼花缭乱的新思考法、新名词。

而你之所以会选择阅读以“经营的哲学”为题的本书，大概也是想追求某种“新意”吧。

不过，本书中并没有提出什么划时代的发现，更没有提出什

么前所未闻的经营理论。因为在我看来，“经营的哲学”不在于求新，相反还要回溯到经营的“原理原则”，并深究其本质。

我1982年大学毕业，随后进入日产汽车公司任职。从32岁起的两年间，我通过公司内部的留学制度进入了加州大学洛杉矶分校安德森大学，并取得了MBA（企业管理硕士）学位。回国3年后，在我37岁时，我成为外资战略咨询公司日本双子咨询公司（现布斯安德公司）的高级经营顾问。一年半以后，在我38岁时，我进入了日本可口可乐公司。

之后，我又跳槽到以制作数码娱乐产品以及游戏软件而知名的阿特拉斯游戏制作公司，并且在我43岁时首次担任了社长。之后，阿特拉斯被纳入大型玩具公司TAKARA（现TAKARATOMI）旗下，而我则成为TAKARA的常务董事。

两年后，在我45岁时，我出任了the-body-shop的社长。之后，我让始终处于销售低迷状态的the-body-shop连续32个月实现了预算达标，店铺数量也由原来的107间变为了175间，销售额也由67亿日元上涨为140亿日元，利润则相当于过去的5倍。

然后，在我50岁时，我邂逅了日本星巴克咖啡，并且出任了

CEO（首席执行官）。日本星巴克拥有正式员工1 800人，包括合同工与临时工在内，我要统领约22 000人。两年的时间里，我让日本星巴克的店铺数量由原来的833间变为881间，销售额由966亿日元变为1 016亿日元，这不仅成为了当时的最高销售额，也使日本星巴克的销售额首次突破1 000亿日元大关。

在我任职这三家公司社长的10年间，商业环境发生了巨大的变化。

在商业环境变化不大的时代里，拥有“强力的经营者”与“努力的员工”的公司应该是最强大的。在那种环境下，只要领导者做出最高决策，然后员工们朝着那一目标努力奋进就好。

然而，现今的环境下却不能那样做。由于环境变化迅速，什么是正确的、什么是应该做的事情每天都在发生着变化，如果凡事都要领导者批示后再行动，就会错过商机。在这样的情况下，我们需要每个员工都能经过自我思考后再展开行动。但如果员工们轻举妄动，那对公司也没有好处。因此，经营者今后的使命就

是告诉员工“我们为了什么而工作”（公司存在的原因）。也就是说，经营者必须明确提出“**我们的公司为何而存在**”。这正是对公司以及“经营”本质提出的问题。

星巴克正是这种能够代表“经营的哲学”的企业。

第一次听说星巴克经营方法的人可能会感到非常吃惊。因为星巴克的咖啡店里没有员工手册，公司提出的口号是“让人们内心丰富而充满活力”，店铺里遵守的原则只有“Just Say YES!”（满足顾客的一切要求）一条，其他的则交给每个营业员自己去把握——它的做法就是如此简单。

我们要将员工视为伙伴，并让他们每个人都能够完全理解自己的公司因何而存在。也就是说，不论是打工者、正式员工还是管理者，所有人都是“经营者（Executive）”。

本书中，我将自己在三家公司任职期间，根据实际经验发现的经营的本质以及原理原则等归纳为41件事。

只有曾经在日本的风投企业、大型企业的子公司以及合资企业

这三种企业文化迥异的公司中担任过社长的我才能发现得到的。

为了能给现今正为此而烦恼不已的经营者带来一些帮助，我所举的实例尽量简单而具体（时而很生动）。另外，我也特别留心加入了经营者的心得以及具体的经营技巧等内容。经营并非只是在商学院中所学到的“漂亮话”，希望有志成为经营者的年轻人能够懂得这一点。

本书献给那些拥有远大志向的经营者，以及有志成为经营者的人，还有想要拥有“经营者思维”的每位员工。

岩田松雄

目 录

前言 / 1

Chapter 1 公司为何而存在?

——所有经营者都要首先思考的问题

No.1 企业的存在是为了让社会变得更美好 / 3

No.2 企业要以“堂堂正正”取得最大利益为目标 / 10

No.3 经营者的作用是利用使命“谋生” / 17

No.4 全体员工都是“经营者”的企业最强大 / 22

Chapter2 社长要掌握人事吗?

——经营中最重要的事

No.5 人事是最能体现经营的风向标 / 27

No.6 注重新人采用制度，它会在10年后改变你的公司 / 32

No.7 比起录用能人，更要录用“性格好的人” / 38

No.8 人事上不变的法则是“有疑不采用、有疑缓晋升” / 43

No.9 日本式的人事体系其实是“合理的” / 48

Chapter3 怎样掌握数据与实地工作？

——“预测力”是最大的武器

No.10 与科长级以上的管理者们“一对一”面谈 / 55

No.11 兼任部门经理，把握公司的整体蓝图 / 60

No.12 制定一个“让人吃惊”的大目标 / 66

No.13 结合企业文化对组织进行改造 / 70

No.14 让职员们预测“期末数” / 75

No.15 针对风险要有“三个预案” / 79

No.16 观察三个月后再利用三个月着手进行 / 83

Chapter4 经营不顺利的原因何在？

——正确地看到“事实”

No.17 像重视计划一样重视“验证” / 91

No.18 接受“不利的真相” / 97

No.19 了解“市场中的陷阱” / 102

No.20 重新看待毫无意义的制度与陈规 / 108

- No.21 减少存货，发现问题 / 111
- No.22 正式工、合同工、临时工，不能用“工作方式”区别对待 / 115
- No.23 让缩小、均衡的想法转变为“成长志向” / 121
- No.24 经营首先靠“速度”！ / 126
- No.25 创造出有利于“坏消息”向上传达的环境 / 131

Chapter5 如何让员工干劲十足？

——“人”会发生巨大的转变

- No.26 反复不断地传达使命与思想 / 137
- No.27 不要制定细则，要让员工思考 / 143
- No.28 真正感受到“自己成长了” / 148
- No.29 经营者掌握实地“评价”的方法 / 151

Chapter6 为什么不能减少成本上的浪费？

——潜藏的意外盲点

- No.30 不要被迫采购 / 159
- No.31 带着“我是老板”的意识进行思考 / 165
- No.32 人工费不是经费，而是“投资” / 168
- No.33 应该削减的成本，不该削减的成本 / 172

Chapter7 这真是“良好的经营”吗？

——成为长期获得好评的经营者

No.34 经营者的好评应该延续十年 / 179

No.35 “经营精英”领导下潜藏的巨大风险 / 181

No.36 不要成长过快 / 185

No.37 不被解雇真是好事吗？ / 189

No.38 令你感觉舒畅的人未必会是好参谋 / 192

No.39 风险投资成功的关键是经营者的执着 / 196

No.40 最后审视个人综合能力 / 200

No.41 优秀的秘书会改变经营者的工作 / 204

尾声 / 207

Chapter 1

公司为何而存在？ ——所有经营者都要首先思考的问题

“无论行人喝了多少自来水，他们都不会对水百般挑剔。那是因为自来水量多，且价格又十分便宜。松下的使命就在于此。我们要生产、供应如自来水般丰富而廉价的物质。它能使我们克服贫乏，并为人们带来幸福。”

——松下幸之助（选自1937年第1回创业纪念式）

No.1

企业的存在是为了让社会变得更美好

企业是股东的所有物吗？

有些“事”或“物”，我们并没有思考过，只是在“想当然”，那么它们实际上又是怎样的呢？

我认为，“企业”也在这一“想当然”之中。企业到底是什么？企业为什么要存在？我们大概都没思考过这个问题。

在商学院或是大学的经营学课上，老师教我们“企业是股东的所有物，经营者是股东雇佣的，其使命是使股东价值（利益）最大化”。

然而，我却认为“企业”是通过事业，“为了让社会变得更加美好而存在的”。不管企业让社会变得多么美好，一旦出现赤字，企业还是会倒闭。企业的首要前提是存续（Going Concern）。利益是为了实现此目的的手段。而在研究、开发上进行投资或培训则

是为了获取利益。

任何企业都要让社会变得更好

使某些事物变得更加便捷、洁净、宁静，或者让某些人感觉满足、舒适、放松……让社会上变得更加美好的方法多种多样，而从各个角度去承担这一责任的就是企业。

也就是说，每个企业都应该通过事业让社会变得更加美好。而这也是每个企业员工的骄傲。

因此，经营者最大的作用是要确实地向员工传达“我们的公司是如何出色地为社会做出贡献的”。

从阿特拉斯的就职演说中吸取到的惨痛失败经验

然而，有很多经营者却本末倒置。“赚更多的钱”“让公司上市”“扩大公司规模”……很多经营者都在关注这些事情。

其实，我也有过惨痛的失败教训。我在43岁时首次成为经营者。那时我被任命为上市企业阿特拉斯游戏公司的社长。这是我第一次做社长，为了获得实际成果，我干劲十足。

就任社长后，我在全体员工面前做了就职演说。我将曾经在美国商学院以及在之前工作的外企、咨询公司学到的知识全部拿了出来，对“今后要进行企业价值经营”和“今后是重视现金流（Cash flow）的时代”进行了强调说明。

然而，我的员工们却对此没有丝毫反应。那时我才深切地感觉到，我的那些话并不能打动人心。预估当前可能获得的金钱，这个话题并不能打动人心。

这也是我们为什么要让员工理解我们的企业为何存在，以及企业和社会上有着怎样的作用的原因。它才是能够打动人心、吸引人的最大原动力。

经营者一定要用自己的语言将这一思想传达给员工，否则将无法打动员工。虽然在短期内向员工许诺金钱或地位等报酬也能产生效果，但这种经济上的报酬却没有长期而持久地吸引人的能力。

比“卖更多的咖啡”更重要的事情

后来，当我就任日本星巴克咖啡的社长时，我不再做演说了。虽然我什么都没说，但我的合伙人们工作却非常出色。店铺是销售的最前线。虽然我的所有合伙人几乎都是打工者，但他们却出