

总裁铁则

ZONGCAI
TIEZE

企业高层领导必备的经营管理战略

社長業の鉄則

本书是案例经营学方面的著作，又是
每个现任总裁必备的经营手册。

——日本经营合理化协会会长 本间登美雄

[日]清水龙莹◎著 郑 艺◎译

方 出 版 社

社長業の鉄則

总裁铁则

企业高层领导必备的
经营管理战略

[日]清水龙莹◎著 郑 艺◎译

東方出版社

ZONGCAI
TIEZE

图书在版编目(CIP) 数据

总裁铁则——企业高层领导必备的经营管理战略

[日]清水龙莹 著 郑艺 译

—北京:东方出版社,2007.8

ISBN 978-7-5060-2880-6

I. 总... II. ①清... ②郑... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 122424 号

Shachougyou No Tessoku

By Ryuuei Shimizu

Copyright © 1995 by Ryuuei Shimizu

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by JMCA Publishing DEPT.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMCA Publishing DEPT.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字:01-2007-1492 号

总裁铁则——企业高层领导必备的经营管理战略

作 者 [日] 清水龙莹
译 者 郑 艺
责任编辑 陈少群
出 版 东方出版社
发 行 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码 100706
印 刷 北京智力达印刷有限公司
版 次 2007 年 8 月 1 版
印 次 2007 年 8 月 1 次
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 15.25
书 号 ISBN 978-7-5060-2880-6
定 价 35.00 元
发行电话 (010)65257256 65230553

版权所有,违者必究

本书观点并不代表本社立场



《总裁铁则——企业高层领导必备的经营管理战略》一书是专门为迎接大变革时代到来的日本经营者们而撰写的。这本书将告诉经营者们在经营战略中什么是至关重要的，什么是微不足道的。

《总裁铁则——企业高层领导必备的经营管理战略》记述了许多日本企业从成长到繁荣的历程，其中有着众所周知，或是鲜为人知的事情。

本书是通过对众多经营者的采访，并总结出卓越总裁们的共同点，而得出的经营方面的铁则。这些铁则具有普遍性。

本书的内容是我在过去35年里，持续不断地以研究日本企业案例为基础而得到的成果，其中部分成果是我作为通产省的经营力委员会主查时，经过22年大规模的调查并与长银、开银、日本经济新闻社等共同研究得出的。调查的公司中，非上市公司3万家，上市公司1.2万家；直接采访的公司总裁超过了250人，这是一个非常庞大的数据。我可以很自信地说书中所包含的经营战略中的普遍性实例是很权威的。

总裁是个人情味很重的行业，所以所有统计的数值是在人情味的基础上加以分析说明的。

这里的总裁，不是单纯的学问中的“经济人”和“经营者”。他们也向往金钱、名誉和地位；虽然喜形于色，但绝不意气用事。他们在家里有难缠的妻子儿女，在公司内外既有心腹部下又有竞争敌手，所以往往不得不采取政治性的策略手段。我们要以活生生的人的总裁为前提，来思考总裁的铁则。

本书的出发点，不只是以一个总裁的职责来描述的，而是侧重于总裁作为一个人这个侧面来描述的。

本书的构思、写作从1994年11月开始到1995年3月结束，是从日本经营合理化协会组织的第五届总裁大学院（研究生院）的研究会的演讲要义中受到启发的。我尽量用言简意赅的文字来叙述，使大家可以理解书中的内涵。

到目前为止我还没写过类似的启蒙书。

这本书是我30年的案例研究成果，日本经营合理化协会出版局局长——本间登美雄先生曾说：“这本书是案例经营学，是每个现任总裁必备的经营手册，是他们应该懂得的义务。”

在书正式出版之前，请了很多读者来通读，并根据他们的反馈做了部分修改，从而使叙述更加简单明了。研究会的前后，我再次缜密地构思、整理，同与会者进行了切实可行的采访。在文章当中加入了很多案例研究的结果，为了使本书的质量能更好，我又多次地修正和填补。最终使这本书重点突出，案例体系缜密，简单明了。

如果说本书的理论依据，那就是参照拙作《经营者能力论》《中坚、中小企业的成长论》《大企业的活性化和经营者的职能》等。本书所引用的经营者的言行和认知方法参考了《大变革时期经营者的洞察力和决策Ⅰ～Ⅱ》（千仓书房出版发行）这本书。

本书的写成承蒙很多人的关心和照料。

首先是各个在书中出现的总裁，还有就是通产省经营力委员会的各位同仁的帮助。

接着就是负责原稿整理的本间先生和研究会负责人作间信司先生以及校对负责人北岛纯子和我的研究室秘书奥田隆子，对他们我都要由衷地表示感谢。

清水龙莹

1995年夏于北轻井泽

目 录

第一章 总裁的三大能力

1. 总裁在企业发展中应具备的条件 /3
 - 总裁的独特风格 /3
 - 作为人上人的两个特长 /4
 - 一流总裁的条件 /6
2. 总裁的三大职能和必要能力 /8
 - 总裁的三大职能 /8
 - 公司发展方向的规划 /9
 - 让成功相随 /10
 - 企业家精神和管理者精神 /10
 - 成为真正领导者的条件 /12
 - 企业的成长阶段和最理想的经营者的能力 /13
 - 人在不平衡的时候，第一位就是发展 /15
 - 和官僚主义斗争的阶段 /16
 - 二次创业期 /17
 - 经营者的特质与能力之间的关系 /19
3. 企业家精神和总裁 /22
 - 野心、信念、理想、梦想 /22
 - 直觉力、洞察力（1） /24
 - 想象力、好奇心、问题意识 /27
 - 危机感、挑战欲 /29
 - 信息收集力（1）、决断力 /30



4. 管理者精神和总裁 /33

知识、经验、洞察力 (2) /33

人格尊重·站在对方立场上考虑问题的能力 /35

包容力、忍耐力 /37

科学的态度·信息收集力 (2) ·系统地思考 /37

有效利用时间的能力·计数感觉 /39

5. 领导力和总裁 /41

哲学、经营理念、高视点和宽视野 /41

健康、体力、娱乐生活、持续力 /44

运气 /45

伦理观、责任感、人格魅力 /46

品性、品格 /47

[总裁的铁则一] /48

1. 企业发展的主题 /51

为什么一定要成长呢 /51

明天会更好 /52

如果企业不成长，就会关系到国家的兴亡 /53

企业必须持续性发展 /54

寻求变化的时期和寻求安定的时期 /55

2. 利润的源泉 /57

公司的利润源泉 /57

“手册”系统和“拜托”系统 /58

企业上下都开动脑筋 /59

懊悔和嫉妒可以生出创造性 /60

3. 支配企业的前进方向 /62

有先见之明的人和没有先见之明的人 /62

变化差原理 /63

“这回就哭吧”的信赖交易 /65

家的逻辑 /67

能力比工龄更重要 /68

总裁要考虑自己明天会变成弱者的可能 /69

与地球相比，企业的生命基本没有意义 /70

4. 信息化时代的总裁 /72

信息化的真相 /72

经济常识的变化 /73

能把信息变成金钱的国家 /74

把相差悬殊的信息结合起来就是利润 /75

中小企业的错误判断 /76

没有规则的信息是很容易结合在一起的 /76

跑题的话更容易被记住 /77

5. 全球化和总裁 /79

刻不容缓的金融全球化 /79

两个价格的破坏 /80

“被破坏的价格”和“没被破坏的价格” /81

流通业向欧美方向发展 /82

不得已的全球化 /84

[总裁的铁则二] /86

1. 将来的构想 /91

20年后公司的样子 /91

数字不能说明变化 /92

将来构想是合理的数值化 /93

迈进一步，海阔天空 /94

自信、先知 /95

使命感和问题意识的起源 /96

对手意识的功过 /96

总裁个性的反映 /97

总裁的健康状况和家庭环境的影响 /98

2. 经营理念的明确化 /99

做什么事业，赚什么钱 /99

经营理念的本质和原则 /100

经营理念因时代与规模不同而存在着差异 /101

明确经营理念的三种方法 /102

上级委派的总裁和公司内部提拔的总裁 /104

3. 总裁所作的企业战略决策的操作方法 /106

做决定的只有总裁一人 /106

所谓正确的独裁者决策 /107

中小企业的极小原理 /109

不要触碰别人的致命伤 /110

思考能力 /112

借贷理论 /113

在国外行不通的借贷理论 /114

借贷理论的缺点 /115

打下两个基础 /115

不能打乱顺序 /116

公式的决定 /117

4. 执行——管理的要点 /119

总裁喜欢管理 /119

多余的东西是没有价值的 /120

不知道价格的东西是好的 /120

动机的关键是人事评价 /121

能力开发主义的时代 /122

[总裁的铁则三] /122

1. 处于竞争优势战略的基本 /127
 - 其他公司不能效仿的东西 /127
 - 软件比硬件难效仿 /129
 - 优势网络 /130
 - “优势”是由顾客来决定的 /132
 - 不是符合家庭的人数而是要符合家庭的性格 /134
2. 提升业绩的四个切入点 /136
 - 经营目标的设定 /137
 - 不可思议的市场占有率 /139
3. 环境适应战略和环境创造战略 /142
 - 四个基本战略 /142
 - 不同战略中总裁的作用 /143
 - 煽动和紧缩 /144
 - 思维转换战略 /146
 - 创业期公司的革新推进战略 /148
 - 半岛作战和离岛作战 /149
 - 花王的全面转换战略 /150
 - 任天堂的全面转换战略 /151
 - 阻碍实行全面转换战略的因素 /152
 - 跨越人的障碍的两种方法 /153
4. 产品战略的基础 /155
 - 公司外部和内部的接触点 /155
 - 产品战略的四个基本点 /156
 - 明星商品和摇钱树 /159
 - 研究开发的三个模式 /162
 - 对总裁要用能够让他理解的语言来解释 /163
 - 让研究者充满干劲 /164
 - 新产品的开发过程 /166

5. 个性化——优势的深化扩大 /168

不能模仿的优势 /168

客人无理的要求是在为我们创造优势 /170

客人构筑高品质的传统 /171

经济先行 /172

母亲第二论 /173

年轻人的轻浮性 /174

深入思考事情的习惯 /175

着眼于感应器的技术 /175

[总裁的铁则四] /176

1. 一流公司的共同条件 /181

一流公司的两大条件 /181

公寓经营者和超市经营者 /183

士气的内容 /184

市场的支配力要达到 28% 以上 /184

加强网络的共振 /185

无形固定资产 /186

可以信赖的人际关系网 /187

2. 组织的建立方法 /189

看组织的三个要点 /190

中层管理者是组织僵化的根源 /191

职员意识改革的四种方法 /192

在朴素的话语中引起人们的共鸣 /194

通过“环视经营”产生共鸣 /195

提高效率 /196

对不同观点的人的培养 /197

开发新能力的职位转换 /198

中途录用 /199

建立新的产业部门 /200

3. 工作动力和人事评价 /202

表扬的哲学 /202

公正的人事评价是提高工作动力的解决办法 /204

评价的最低限度 (1) ——个人和集体 /205

评价的最低限度 (2) ——勤奋和控制 /205

没有万古不变的人事评价 /206

人事评价的趋势 /207

如果什么也不做也能顺利进行的话 C /209

总裁自身的人事评价 /210

中层管理者的人事评价 /211

停滞的公司需要积极主动的干部 /214

失败者复活的哲学 /215

人生的重新设计 /216

研究开发者的人事评价 /217

研究者的三个基本能力 /219

研究部门经理的能力 /219

研究者的人事评价标准 /220

4. 第二次创业和接班人的培养方法 /222

总裁自身的人生设计 /222

第二次创业和企业家精神 /223

如何继承总裁的嗅觉 /224

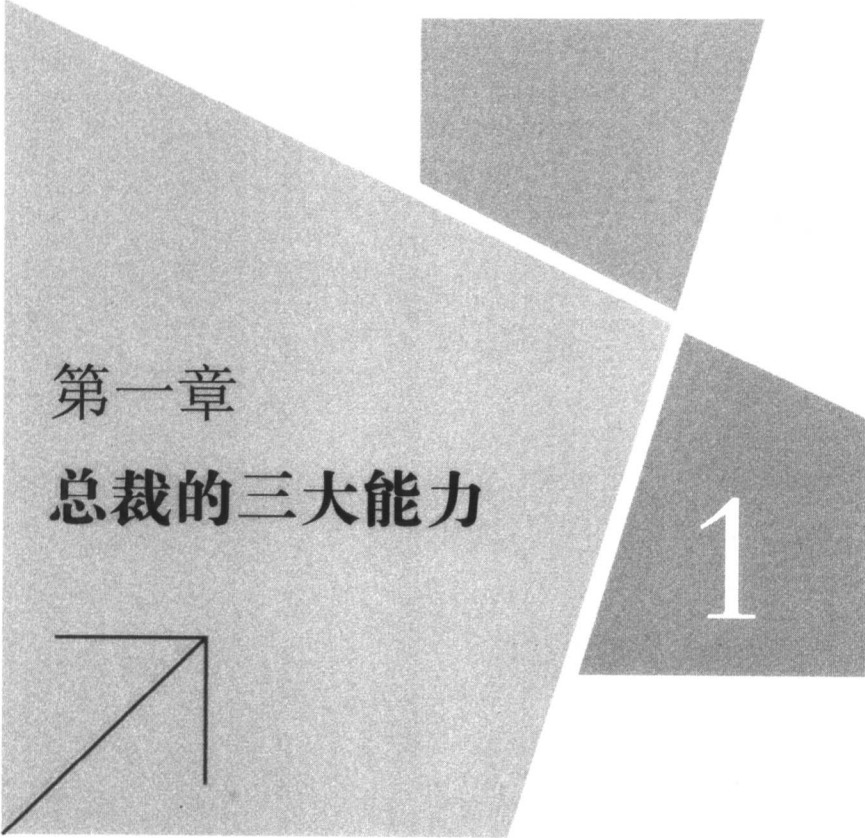
同族经营的最理想的状态 /225

把同族作为信息源生存 /226

同族公司总裁的自制心 /227

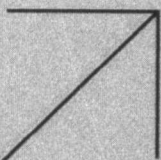
[总裁的铁则五] /228

后记 /230



第一章 总裁的三大能力

1





1. 总裁在企业发展中应具备的条件

► 总裁的独特风格

这是以往与很多总裁接触而得出的深切感受。

这也是选择总裁这一行业的人所具有的独特风格。

无论是总裁、主管还是普通的公司职员，每个人都是平等的，都拥有各自独特的办事风格。不管是公司一般的职员与干部相比较，或者是干部与董事相比较，或是董事与总裁相比较，他们都有各自的特点。但是，总裁身上所具有的那种独特的风格却是别人望尘莫及的（干部比职员、董事比干部、总裁比董事拥有更强烈的独特风格）。

最近，有一个很好的机会，年销售额在 10 亿到 50 亿日元的中小企业、中坚企业的高层聚在一起，召开每年一次的经营研究会。在不断地改革和不断地肯定当中，不论是公司员工超过 10 000 人、年销售额达 9 000 亿日元的大型企业的总裁，还是员工仅 30 人、年销售额约 10 亿日元的小型企业的总裁，他们身上都有着共同的特点，那就是“总裁风格”。

大企业当中的部长级人物，根据职位的需要，手下可能率领几十人甚至是几百人。但是他们和公司只有二三十人的中小企业的总裁相比也是不可同日而语的。

譬如说，大企业的干部，坐在景致极好的超高层大厦的头等位置上，看不见外边的高层建筑，只是独自在自己的办公室里沾沾自喜。而中小企



业的总裁，他们会登上平房的晒台，在高层建筑林立的大厦缝隙间观察自己企业和外部环境的关系。这可能就是总裁的特质吧。

总裁能运用某种经千锤百炼而获得的非凡的能力极其有效地工作。因此，无论是大型企业，还是小规模零星企业，在总裁的圈子当中，总裁身上那种别具一格的“总裁风格”绝对是任何职员、干部所不具备的特质。

那么发挥什么样的能力，“总裁的独特风格”就会自然而然地酝酿出来呢？这就是本章的中心，在前面用少许的文字触及一下总裁特有的个性。

► 作为人上人的两个特长

与许多优秀的总裁接触时，能够强烈地感受到他们身为人上人的那种特殊的气质，其中有两个很明显的共同特点。

首先，优秀的总裁都具备开朗的性格和乐观的人生态度。到现在为止，我没碰见过事业有成的悲观主义总裁。

当与总裁进行第一次面谈的时候，正值通货膨胀第一次席卷整个日本。当时制铁业更是遭受直接的打击，业绩急剧恶化。那时与新日制铁的武田会长见面，问到对当前行情的看法，武田会长泰然地回答道：“不要紧。”——没有表现出一丝的心浮气躁。

当时的情况是财政赤字、劳动者和雇佣者以不提高基本工资为底线达成了协议、整个行业萧条……根本不是武田会长所说的“无所谓”、“没关系”的大环境。

那么不要紧的原因是什么呢？“日本对铁的使用量是中国的十几倍，中国市场对日本的铁也有需求。如果从美国日益上涨的惊人需求量来分析的话，那美国的高速公路和桥梁可能就要崩溃了。这是绝对不可能的，所以……”武田会长乐观地说。那之后的一个月，在海湾地区（BayArea）的地震中当坚不可摧的桥梁塌落的时候，我便想起了武田会长的话。

同样受到严重打击的海运业中，日本邮船的宫岗社长也说过类似的话。

“现在，无论是媒体还是评论家，都很不看好当前的形势。但是，日

本现在一天就有相当于6万辆卡车的输送量，海运业是一个不会衰退的行业，船业的运输是绝不会停止的，所以我觉得我这边无所谓。”运费是以美元为基准的，船员的佣金是以日元为基准的。这样恶劣的条件下，却能积极主动地出击，这样的乐观态度怎能不使危机过后的企业业绩逐步提升呢？

制造IC框架和金属框架的九州中坚企业、三井高科技的三井会长，在泡沫经济爆发后，经济处于长期低迷状态期间，始终能很开朗地对待所面临的问题，并且他轻松地说：“就算继续恶化下去，也总有恢复的时候，虽然目前是这种低迷的状态，但是‘塞翁失马，焉知非福’啊！”从事实来看，他公司后来的业绩确实是蒸蒸日上。

访谈后明白了这样一个概念：保持乐观的心态是作为总裁时刻必备的条件，然后幸运之神就会始终跟随在他们的身边。

其次，总裁都有坚强的意志和强健的体魄。

20年前，当时的我觉察到经营学变得停滞不前，认为公司经营中的任何大事小情，在实际的经营中都不能用经营学来解决。于是就开始着手准备关于这方面的资料，并列出总裁的访问提纲。

在家里我针对总裁的独裁制作预测，并设定了以下的问题。

总裁的太太或者是女儿在家里做了一顿特别难吃的饭，那总裁您将会在下列的选项中选择那种态度来对待？

- (1) 这东西能吃吗？然后啪的一声把筷子摔在桌子上。
- (2) 低下头默默地吃，显出很痛苦的表情。
- (3) 一边吃一边说：“这个味道很特别，吃起来也不错嘛。”

怀着凡是选择第三个选项的总裁都是最优秀的领导者这样的想法，我对我的总裁朋友们都进行了采访前的小测验。

但是，听到这个问题的三个总裁都异口同声地说：“清水，你这个问题是不成立的。”

“为什么不成立呢？”

“我们根本就不会觉得饭菜难吃。”由于大家的胃口都特好，所以我就把问题换成了“当你不喜欢你自己女儿的衣服时会怎样”。