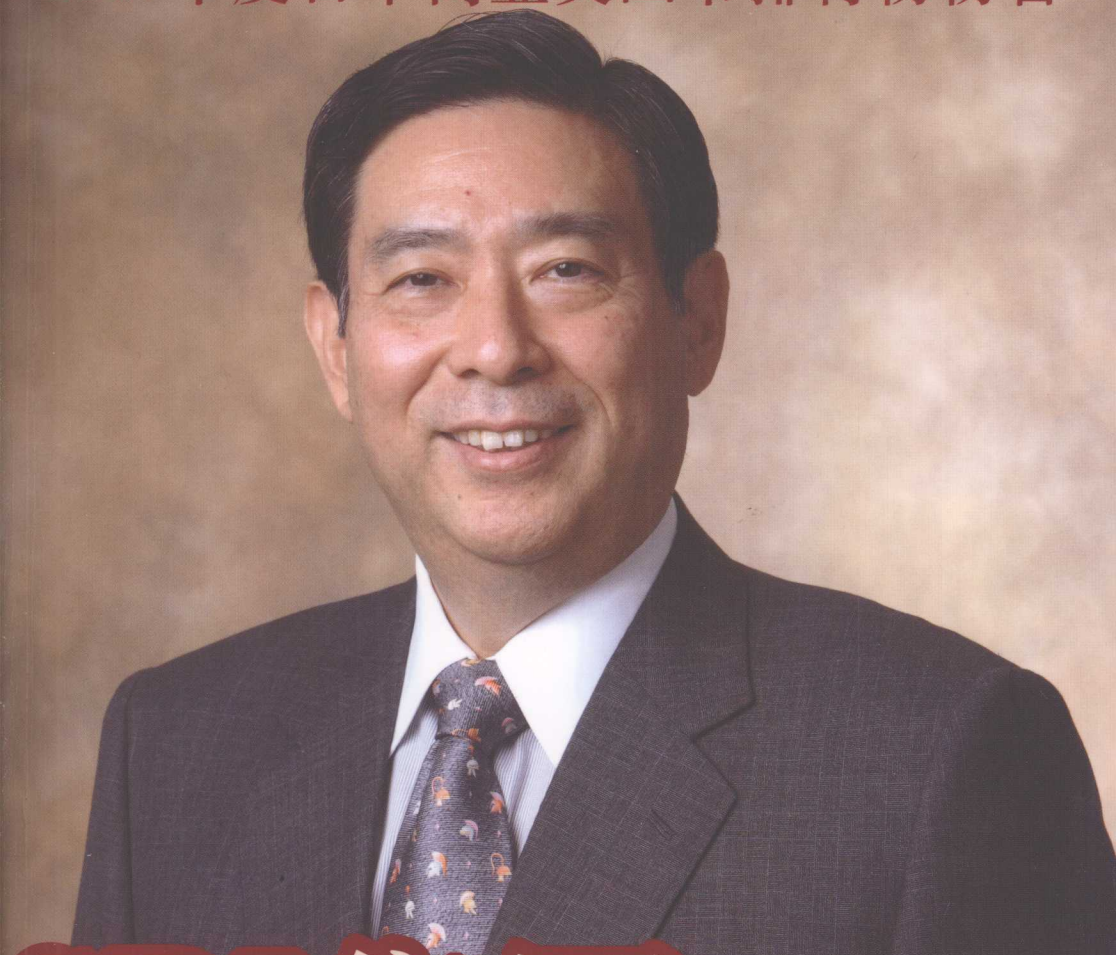


2007年度日本商业类图书排行榜榜首



SBI集团的

清华大学出版社

(日) 北尾吉孝

阎萍 包芳 张燕 译

愿景与战略



——不断进化的经营

The SBI Group
Vision and Strategy

Continuously Evolving Management

Yoshitaka Kitao

SBI集团的
愿景与战略

——不断进化的经营

(日) 北尾吉孝

阎萍 包芳 张燕 译

清华大学出版社

北京

The SBI Group Vision and Strategy: Continuously Evolving Management/Yoshitaka Kitao
Copyright © 2007 by Yoshitaka Kitao.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Yoshitaka Kitao and Tsinghua University Press.

This edition is authorized for sale only in People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau, and Taiwan).

All Rights Reserved.

北京市版权局著作权合同登记号:01-2007-5037

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

SBI集团的愿景与战略:不断进化的经营/(日)北尾吉孝著;阎萍,包芳,张燕译.
—北京:清华大学出版社,2007.11

书名原文:The SBI Group Vision and Strategy

ISBN 978-7-302-16449-4

I. S… II. ①北… ②阎… ③包… ④张… III. 股份有限公司—企业管理—经验—日本 IV. F279.313.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 172907 号

责任编辑:徐学军

责任校对:王凤芝

责任印制:杨艳

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印装者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:152×228 印 张:12 字 数:85 千字

版 次:2007 年 11 月第 1 版 印 次:2007 年 11 月第 1 次印刷

定 价:26.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:028061-01

序

2006年12月我在日本访问期间，参观了位于东京的SBI控股株式会社，并会晤了董事长北尾吉孝先生。北尾先生对中国传统文化研究的深厚造诣以及经营企业的独特理念给我留下了深刻印象。

SBI控股株式会社自1999年成立以来，在短短的六七年内，从几十个人的公司，发展成为拥有近2000名员工、股票市值超过一万亿日元的金融控股集团，业务领域涉足资产管理、证券及投资银行、不动产、金融服务和网上人寿业务，成为在很多方面有影响力的大企业。

北尾先生已将他创立和发展SBI集团的历程写成了专著《SBI集团的愿景与战略——不断进化的经营》，我得以提前拜读此书，更是深刻体会到北尾先生卓越的经营能力和独到的经营理念对SBI集团的快速发展

壮大所起的重要作用。北尾先生贯彻企业生态环境的理念,使 SBI 集团协调经营、高效运转;他还强调企业要以用户价值为基础,发挥股东价值和人才价值相互作用的效果,谋求企业价值的最大化,从而使 SBI 集团由一个“有实力的企业”向“有实力且受尊敬的企业”转变。

欣闻清华大学出版社决定出版此书,令我感到欣慰。在这里,我把这本书推荐给大家,衷心希望它能够给中国的企业家们带来启发和收获,也衷心希望 SBI 控股株式会社的经营和北尾先生的事业蒸蒸日上。

清华大学副校长

张凤昌

丁亥年春

前 言

这部书记录的是我创建企业及企业集团并推动其发展的真实经历,我所有的思想变化与具体行动都体现在其中。因此,从某种意义上可以称之为是一部企业发展史。

同时,它与一般的企业发展史又有所不同:第一,作为作者的我既是企业的创始人,又是集团的代表;第二,由于这是我个人的亲身经历,所以对其中的每个环节相当熟悉;第三,正因为如此,我所记述的就不仅是一个历史的结果,更重要的是清晰地记录了我作为企业管理者的一些具体想法和观点,以及在做出重大决策后的具体实施过程。

我最大的愿望就是让我们集团的每一位成员都能认真地阅读这部书,并且希望通过阅读,促使他们更加紧密地团结合作。此外,我决定出版此书还有一个目

的,那就是希望给各方面企业的经营管理者以及那些准备成为经营管理者的人和准备创业的朋友提供一些经验和教训,如果本书能对他们今后的发展起到些许作用,我将感到非常欣慰。

本书的具体内容归纳如下:

第一,涵盖了当今世界企业经营方面的大部分课题,谈及了例如企业价值、企业组织、集团经营、企业合并及收购、企业联合(JV)、被称作是战略性合作的企业成长战略、竞争战略、企业文化、企业的社会责任(CSR)等诸多方面的重点问题。

第二,从多个角度对网络时代的经营理论做了详尽的分析。

第三,虽然本书的内容主要适用于金融行业,但从企业经营的角度来看,它对众多其他行业也颇具参考价值。

第四,本书所阐述的理论是我花费了大量时间和精力,将从各种学术著作和论文中得到的知识进行分析判断后所做出的总结,我将它们加以消化和吸收,并将其运用到实际工作当中,可以说做到了理论与实践的结合。

本书可以看做现在正在挑战的企业经营者所写的有关企业经营方面的实践版。通常情况下，此类书籍大多由经营学家或评论家通过对多个企业进行比较分析，找出优秀企业的共同特征，或通过分析几个成功企业的发展历程，得到企业成功的共同特征并将其体系化，然而本书却没有按照这种固定模式撰写，因此具有其独特的魅力。

可是我深知，如果没有那些包括学者在内的先行者的巨大贡献，也就不会有我今天的成果。在这里，我对给予我经营智慧、知识以及灵感的前辈们表示衷心的感谢。

北尾吉孝

2007年3月

目 录

导言	SBI 集团的六年创业期	1
	SBI 集团创立前夜	1
	网络与金融业的结合	
	——软银金融公司的登场	3
	短短几年时间集团实现 9 家公司股票上市	4
	SBI 集团经营基础的现状	8
	软银投资有限公司	8
	SBI E*Trade 证券	9
	SBI 证券公司	11
	晨星株式会社	11
	Finance All 公司	12
	SBI 担保公司	15
	SBI 租赁公司	16
	SBI 合作者公司	16
	骏河银行软银分行	17

第1章 两大潮流给金融业带来了结构变化	18
日本的金融证券改革	19
迟到 20 年的股票交易委托手续费自由化	19
当时的金融体系偏重于间接金融	21
金融机构间的隔阂逐渐消失	23
网络革命	24
网络对金融机构的直接冲击	24
打破平衡的“数字信息财富”	29
“顾客中心市场”与商机	32
金融业的前景：综合性金融公司	34
提供三重服务	35
创造网络的价值	37
SBI 集团的企业价值观	40
SBI 集团的经营理念	47
构建企业的三个基本概念	49
贯彻顾客中心主义原则	50
构建结构差别化	53
客户在集团内享受流水作业服务	
——一条龙体制	54
创造企业生态系统的增效及网络价值	59

复合企业间关联性的程度及业绩	64
第2章 组织战略的变迁与深化	71
从数字看企业规模的扩大	71
急速变动的环境成为巨大成长的推动器	71
网络与金融业的交点	77
SBI 集团的成长轨迹	78
SBI 集团的变迁：五个阶段	87
第一阶段：公司的设立	87
第二阶段：核心企业的设置	89
第三阶段：严格挑选事业投资的组合	94
第四阶段：事业控股公司的股东价值最大化	96
第五阶段：向控股公司体制转变	100
转向控股公司体制的决策形成分析	102
第3章 新生 SBI 集团的构想	108
制定 SBI 集团构想的标准	108
谋求企业最大价值	110
合算市价总额 3 年后达到 3 万亿日元，	
5 年后达到 5 万亿日元	110
实现目标的 4 大方案	112

从“强大的公司”	
转变为“强大而享有声誉的公司”	124
第4章 实现构想的四大战略	132
通过开发新领域进一步扩大企业生态系统	132
通过外部经营资源	
进一步扩大现有的生态系统	134
金融业领域	135
非金融事业领域	140
现有金融事业领域的全球化发展	140
开发新领域	142
企业宣传(CC)战略的强化	143
SBI 集团 CC 战略的发展变迁	144
确立推进 SBI 品牌的背景	146
SBI 集团最近的 CC 活动	151
创造坚实的企业文化	152
企业文化的形成过程	154
企业文化与长期业绩的关系	156
SBI 集团企业文化的基因	159
战略投资的社会贡献	160
现实社会的经营学	161

企业作为社会成员的作用	162
企业对利益相关者的定位的变化	163
从 CSR 看社会贡献	165
通过 CSR 活动不断提高企业价值	170
作者简历	174

导 言

SBI 集团的六年创业期

SBI 集团创立前夜

(一) SBI 集团最初是软银(Soft Bank)株式会社完全控股的子公司,同时也是以事业统筹公司软银金融股份有限公司为中心形成的企业集团。在标榜为数字信息化的先锋旗手,最初以宽带事业为主继而开展了多项事业的软银集团中,可以说是金融事业的核心和中坚力量。

我在五年前出版的《E-金融挑战》(东洋经济新报社刊,1999年12月)以及在半年后出版的《E-金融挑战2》(东洋经济新报社刊,2000年5月)两部书中,阐述了

我对软银金融集团创业初期开展事业的基本观点,以及事业构筑方面的一些思路,并且对企业改革的具体模式也做了详细介绍。

以下是我当初拟创建 SBI 集团时的一些构想,这要追溯到 1998 年的下半年。

当时我在软银集团担任常务理事兼管理本部的部长一职,管理集团的会计部、财务部、法务审查室、IR 室(Investor Relations 广报室)和经营战略室等。管理本部仅有 55 名员工,这一部门的职责类似于一般企业的成本中心(由于有兑换交易等业务,每半年就可以创造 30 亿日元的利润)。我一边担任着这个部门的领导职务,同时还作为孙正义先生的战略参谋及软银的 CFO,从事了一些大型收购、投资及合作等业务。

1998 年 9 月,软银集团在董事会上宣布决定引入控股公司制度,使公司完全向控股公司方向发展的同时,公司的各企业部门也分别作为子公司相对分离、独立。诚然,在今天的企业界,通过同行业的再编、合并转向控股制的公司已经很多,这样的事情本身并无特别新奇之处,但在日本当时的企业界,这样的举措可以说是开创了先河。

网络与金融业的结合——软银金融公司的登场

以这种完全的控股公司化为背景,1999年4月,我率领管理总部的55名员工创建了软银金融公司(见图1)。

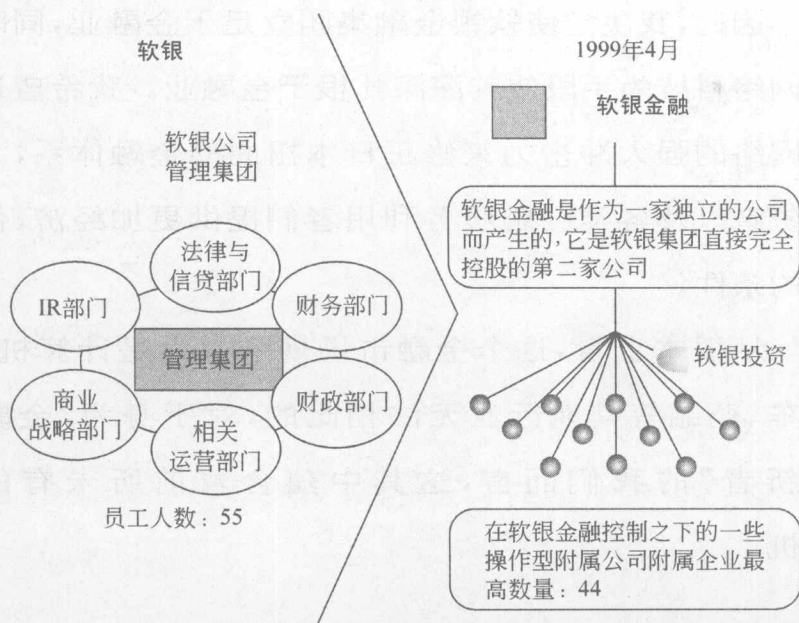


图1 软银金融公司(SBF)的创立

软银集团是日本网络商业的尖兵,通过对公司的经营,加之与当时在此领域属领先地位的美国多家网络公司的不断接触,我积累了丰富的经验,同时也切身

感受到了网络内部所具有的强大冲击力。网络与金融业有着特别的亲和力,我确信如果能将二者合而为一,定能从根本上改变日本金融界长期以来扭曲的秩序和体系,新一代金融产品及其服务的提供都将指日可待。

因此,我决定使软银金融集团立足于金融业,同时以网络科技为手段使其深深扎根于金融业。我希望通过网络的强大冲击力来修正日本扭曲的金融体系,为投资者以及各类金融服务利用者们提供更加经济、便利的条件。

从根本上看,这个金融市场规模之大是计算机、汽车、药品等其他行业无法相比的,对于身为“金融革新者”的我们而言,这其中蕴含着前所未有的商机。

短短几年时间集团实现 9 家公司股票上市

1999 年 4 月软银金融集团成立后,我在除银行之外几乎所有与金融相关的领域均建立了子公司,并将其集团化(见表 1)。集团公司的数量在高峰时期曾经