

行业巨头柯达倒下了，我们凭什么屹立不倒？

灵魂经营

FUJIFILM

富士胶片的 二次创业神话

[日] 古森重隆 著 栾殿武 译

富士胶片控股株式会社
全球总裁兼CEO古森重隆
首次公开讲述“经营改革”哲学

中国企业转型升级的
模板教材
企业领袖素质培养的
速成宝典

四川人民出版社



灵魂经营

富士胶片的二次创业神话

古森重隆 著 栾殿武 译

 四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

灵魂经营：富士胶片的二次创业神话 / (日) 古森重隆
著；栾殿武译. —成都：四川人民出版社, 2016.9
(“传奇”系列)
ISBN 978-7-220-09882-6

I. ① 灵… II. ① 古… ② 栾… III. ① 胶片厂—
工业企业管理—经验—日本 IV. ① F431.368

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第169825号

TAMASHII NO KEIEI

by Shigetaka Komori

Copyright ©2013 Shigetaka Komori

All rights reserved.

Originally published in Japan by TOYO KEIZAI INC.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with
TOYO KEIZAI INC., Japan

through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

LINGHUN JINGYING: FUSHI JIAOPIAN DE ER CI CHUANGYE SHENHUA

灵魂经营：富士胶片的二次创业神话

(日) 古森重隆 著 栾殿武 译

责任编辑
封面设计
内文设计
责任校对
责任印制

叶 驰 石 龙 陈 欣
四川胜翔
戴雨虹
袁晓红
王 俊

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社 (成都槐树街2号)
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
四川机投印务有限公司
170mm × 240mm
13.5
128千
2017年1月第1版
2017年1月第1次印刷
ISBN 978-7-220-09882-6
38.00元

■ 版权所有 · 侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453

作者序

富士胶片控股株式会社（公司曾用名：富士写真胶片株式会社，以下简称“富士胶片”）创建于1934年，当时肩负的使命是电影胶卷和照相胶卷的国产化。2000年，当国际市场对于彩色胶卷的需求达到顶峰之际，胶卷相关业务占富士胶片总营业额的60%，利润则占三分之二。进入21世纪，数码化大潮的到来导致彩色胶卷的需求锐减，公司的主要利润来源之一的彩色胶卷市场陷入崩溃状况，公司面临生死存亡的危机。面对前所未有的危机，我们当机立断，大刀阔斧地推行彻底的结构改革，终于闯过难关，从以生产感光材料为主的企业成功转型为多元化经营，在医疗生命科学、高性能材料、图像处理、光学元器件、文件处理、数码影像领域形成6大板块，成为可持续增长的新型企业。这种成果是通过超前的经营决策、高超的技术实力和雄厚的财务实力、不断进取的企业文化以及每一位员工的辛勤努力才得以实现的。现在，本公司已经跨越了产业结构转换的阶段，为了实现在新时期的战略性飞跃，大踏步地转入了新的局面。

“为什么富士胶片能够适应环境的巨变而顺利生存下来呢？”国内外的许多媒体都曾经向我提出过上述疑问。这使我感到，富士胶片的改革历程有值得与世人分享的价值，因此执笔写了这本书。

21世纪是一个激荡巨变的时代。物联网和大数据将给世界制造业的产业结构带来翻天覆地的变革。同时，再生医疗和信息通信技术的进步催生了技术的飞跃发展，这些新技术不是以往技术的延伸，它为以往无法解决的难题提供了全新的解决方法。

适应环境的巨变不仅是富士胶片一家企业所面临的问题，而是众多企业面临的共同课题。要成为在21世纪持续发展的企业，就必须成为“具备不断开发新产品和创造新价值的研发能力和企业文化的公司”，也就是说必须成为“不断求变，持续发展的企业”，而且，今后不仅要能够适应变化，而且要能预测变化，“领先于变化”，并且能推出全新的产品和机制，以此影响世界，从而“引领变化”。

如果能不断为社会提供新价值，那么就会成为社会所需要的企业。

本书所讲述的内容是富士胶片面临“核心业务衰落”之际，我作为公司经营决策人如何思考，如何决断，如何实施改革，从而带领公司渡过难关，不断挑战的历程，同时也谈了一些对于企业领袖素质培养的见解。2013年秋，本书在日本出版，2015年又发行了英文版。本书问世之后，受到了普通读者、企业家、学者以及工商

管理学院教授们的关注，在社会上产生了巨大的反响。我衷心希望中国的读者也能分享我们的经验。

富士胶片从20世纪60年代就开始在中国开展业务，90年代又开设了生产基地，正式开始生产。至今，富士胶片在中国有包括11家工厂在内的30家子公司，员工超过1.6万人，为中国经济发展做出了力所能及的贡献。中国国内的营业额占公司总营业额的11%，对我们来说，中国是至关重要的市场。今后，我们将继续与中国保持重要商业伙伴的关系，强化产品研发和生产体制，积极推出适合中国和世界各国顾客需求的优质产品，扩大市场销售。

2016年3月，中华人民共和国全国人民代表大会上通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》中提出，到2020年以前，中国将实施更有利的措施以鼓励研发、创新和创业精神，使其成为经济发展的新动力。对于我们外资企业来说，创新同样是取得成功的必由之路。

中国拥有13亿人口，经济发展迅猛，同时作为巨大的消费市场，受到世界各国的关注。而且，中国作为制造业的生产基地也发挥着重要的作用。随着老龄化进程的发展对于健康的影响、大气污染等今后包括中国在内全球都将会面临的环境问题，国际社会应该认真思考，携手共同解决这个课题。

目前，富士胶片将继续秉承“Value from Innovation”（价值源于创新）这一集团口号，力求将扩大企业规模和解决全球性社

会课题相结合作为企业经营的经营理念，尤其要通过创新为社会提供全新价值的产品和服务，谋求企业的不断发展。

我们将通过本公司的技术，为中国的广大顾客提供新的价值，为中国的经济发展和产业的进步以及国民生活水平的提高做出贡献。

富士胶片控股株式会社
董事会会长・CEO
古森重隆

推荐序

“真的汉子”的经营真经

杨斌 教授

清华经管领导力研究中心主任

今年七月，我有幸拜访富士胶片，蒙古森重隆先生亲赠《灵魂经营》一书的英文版，并从会议室高挂着的寒山寺住持书法“勇气”二字的意蕴讲起，与我分享他的人生心得。我提起2012年之后，柯达公司的遽然破产成为中国企业家、经理人热议案例，“我分析柯达案例的PPT里有一页，讲的是2000年您就任富士胶片全球总裁，到了2012年，作为柯达几十年来的追赶者、竞争者，富士胶片却没有与行业一起衰落，而是成功转型！”。

“只有一页吗？”犹记起古森重隆先生威严的面容里似乎有些许笑意。

他的这句话，让我想起很多中国高管在研讨柯达失败案例时，未被满足甚至未被说服的那些疑问。彼时两巨头，同处行业巨变——“如果将本公司的现状比作丰田公司的话，就好像

人们不再需要汽车；如果比作新日铁公司的话，那就是世界上不再需要钢材。胶卷市场需求量急剧下降，这就是我们面临的危机。”（古森重隆语）——问题是，为什么柯达死了，富士活着，还壮大了？

还在东京，我就开始读起这本书来，书并不厚，语言简练，干货多多；飞机一落地，我就致信富士胶片，愿意请人译成中文出版，很快得到回复，中文版已译好，可否写序推荐？我说，当然乐意。因为这本书中，包含不少鲜见于报端的第一手的富士胶片转型秘闻，而这些坦白而丰富的内容，我深感对中国企业高管、学习管理的MBA同学，极有针对性。

书的前两章，可以直接印出来作课堂案例用，详实地描述了危机中担当重任的古森先生如何使富士胶片“第二次创业”并获得成功，是讨论战略、创新与转型的绝好素材；而接下来的三章，君子自道，又如对谈，把古森先生的成长历程、企业家精神及其源泉、领导力基因与养成、选人育人用人的哲学与方法，娓娓道来，近乎直白，是一等一的组织与领导力的难得分享。这两部分，有“硬”有“软”（抱歉用这商学院当中习惯的分类法），合在一起，讲的是一个完整的“经营”。

经营，在如今的商学院里越是大量地用美国教材与案例，这两个字就越显得稀罕，甚至不如20世纪80年代。经营，是把一个组织、一家公司当做一个完整的整体，宏观应对经济社会，中观战略思考与决策，微观如何带队伍打胜仗，都在其

中。经营，不同于常用到的“管理”一词，后者常有以还原论的方式将组织看做职能分立（学科区隔）的零件组合的倾向。企业经营，不可能假想什么“以第三章讲述的方法来解第三章后面的习题”的如意安排。厅堂与厨房，远虑与近忧，心法与手段，管硬也管软，这才是一把手的视角，这才是经营。

在创业时期的案例中，这样的视角并不稀罕；但公司大了，分工细了，资本厚实了，却多了按部就班的管理程序，少了舍我其谁的经营承担。古森先生在书中分析“活跃在第一线成绩卓著的员工，到了五十岁左右，升任部门经理之后，就不思进取了”的原因时，既谈到了部门区隔利益各异对企业经营在战略思考上带来的障碍，也说起经营者培养上很深刻的一个洞见——“年轻时没有预想到将来能升任高级主管，缺乏专业训练。所谓训练，即锻炼身心，研读历史和哲学名著，思考问题培养大局观，拓宽视野。缺乏大局观和价值观的领导不敢作出决策，缺乏勇气的人也不能作出决断”。我认为说得好极，这讲述了匠人与帅才的差别，是人手与人物的分野，这一点，对从小开始的领导力培养是个重要的警醒，对中学、大学教育等人才培养工作，也是睿智的指引。

若愿意圈点书中的智慧金句，恐怕整本都会被你划满。我这里只想说三条，是我在读的过程中，从一个管理学教授的角度，感触之处。

第一条，让我选择这本书来读的最基本理由，那就是关注

“为什么行业衰落，那些领先企业容易恐龙化”的问题。常看看客肤浅简略地以“柯达完全没有看到数字化对于彩卷行业的影响”这种有毒的归纳来麻痹自己——这样的总结如果出现在商学院课堂上，不客气地说，管理教育就是在为企业制造着失败的明天。这里不谈柯达，只说古森先生对富士胶片的反省。书中可贵地回顾了富士二十世纪八九十年代中也曾经积极探索胶卷之外的其他创新可能，并直言“这些创新的项目研究，大多数都以失败告终，最主要的原因是胶卷行业这个利润率高、市场占有率大的核心业务还在继续创收，……正处于顶峰时代，而正是因为胶卷行业的强势运行，最终阻碍了公司对于新型业务领域的开拓。……新领域的业务项目一般都不能马上获得收益，即使创收，也无法和胶卷行业的利润相提并论，因此，公司内部重视传统胶片产业，轻视开拓新的业务领域的意见仍然占主流。经营决策层依据这种意见，放弃了开拓新发展领域的研发投资项目，其根据就是‘目前的核心业务收益前景良好，没有必要左顾右盼’。”

我引这么长的一段话，是想引起大家对于“盲”（没有看到）的正确理解。很多战略上的盲，不是没有看到（这许多公开的事实），而是在看到后能以各种理性的方式，消解掉看到的风险、竞争，只准备看并赞那些自己想要看到的事物，并以已然纯熟、自圆其说的意识形态去解读它们、预判未来。

这当中还值得思考的，是战略与组织之间的决定关系。诚

然，理想状态下，战略确定后，组织要调整因应、全力投入，以保证战略得到落实，目标能够达成；但现实世界中，有什么样的组织（和人），就会强烈地影响着制定出什么样的战略。以柯达为例，但也不仅只是柯达，如果——干部从主流部门不断上升登顶，强势业务的价值观写入公司文化，短期考核决定人员评价——的话，那些带有引领或颠覆性的新业务与新领域，就只会自然而然地被置于“有益尝试与可贵补充”之列，小打小闹，无足挂怀。

有趣也有意义的是，书中颇有历史感地回顾起1985年升任部长的小年轻古森不断向经营决策层建议“要为未来投资”“要发掘新的创收业务项目”。而1995年，他升任董事并担任第二营销部长时，当时的大西实总裁居然请他专门分析数码化进程对于公司胶片的业务和技术产生的影响。笃信笃行并提交了长达三十页报告的他，五年后升任公司全球总裁。到此，古森回想当初的“调研可能是当时经营决策层对于我的某种暗示，或者是一种期望的表现。”这么写，颇有种冥冥之中将相有种的感觉，其实，正像乔布斯所说，“你在向前展望的时候不可能将这些片断串连起来；你只能在回顾的时候将点点滴滴串连起来。所以你必须相信这些片断会在你未来的某一天串连起来。你必须要相信某些东西：你的勇气、目的、生命、因缘。”与其说是命运的巧合，其真相不如说是如古森先生这样的领导者，对待任何事都始终充满勇气并尽最大力，因此把握

住了自己的命运。

第二条，破与立中继承发扬的辩证思维。古森先生掌舵后，发动全员研讨如下四问——“如何利用现有技术巩固现有市场”“如何开发新技术应用到现有市场”“如何将现有技术应用到新市场”“如何研究新技术开拓新市场”，这一细节，颇值玩味。为什么是这四个问题？问题里嵌入古森怎样的发展观和经营哲学？还有一处，是古森对是否弃用富士胶片品牌的如实交待，当时公司内外有什么呼声而自己又是怎么盘算并最终拿定主意的，这里面不只是个名称问题，若深处想，竟有禅意。还包括，公司要不要继续保留胶卷业务的争论，以及古森先生充满感情充满哲学意味的那些思索。

在破与立上，热衷变革鼓动颠覆的人常常以“旧地图上怎么找得到新路”，来干脆利落地放弃从公司传统、公司技术优势积累、公司赢之道再认识的角度，去挖掘“旧”与“新”的传承演进的可能（那多拖泥带水），而古森先生却很清醒，也很细心。当你读到“导致人体衰老的原因之一是氧化，这也是照片褪色的主要原因”时，不知道会不会有一种侦探小说里两条线索合拢的快感。“制药，富士胶片也可以贡献其常年积累的有助于人体对于药物的吸收的研究成果”，这是如实道来，但背后却有古森先生看问题不情绪化、不简单的二分法（非此即彼）、充满辩证思维的高超本领，正是这样，他才不是粗暴地化“腐朽”为神奇，而是让公司员工感觉到公司的过去的宝

贵价值，有效地让公司的正能量集聚、正当性树立，这样做，有东方文化的涵养，是变革平滑的真谛。

而当公司股东质疑他“为什么不停止胶卷生产”“今后会变成大包袱”时，他的点滴思考，透过报端传递给全日本全世界，充满着社会责任感——“守护影像文化是富士胶片的使命，这不能用是否赚钱来衡量。胶卷市场的需求日益减少是无可争辩的事实，正因为如此，我认为富士胶片今后要坚持不懈地守护影像文化。”古森先生重视勇气，但他的勇，充满着仁爱，体现在像是东日本大地震后富士胶片全体动员帮助人们找回家庭美好记忆的照片清理行动这样的事情上，知行合一，让人感佩。君子的勇，从来是有仁作为基础，信乎！

第三条，全书洋溢着（许多地方不是他这么说，而是你能从字里行间真切地感受得到）当下社会许多企业、很多组织极度缺乏的那种对于“我”的主人翁感、担当果敢、绝不服输、舍我其谁的勇气。

古森先生是一个坚持反躬自省的人，不怨天不尤人，强调自己做自己的主人，才能做企业的主人。他讲述自己喜读的尼采所赐予自己的力量——“人从宗教和权力的统治中被解放出来，获得了自由，更坚强地、更勇敢地、更有尊严地活着。敢于打破一切陈规旧律、权威偶像、旧体制的束缚，然后，人性本来的面目就能显现……我也希望自己能够成为自由、坚强、正直、高尚的人。”通读全书，我深感这是支撑他走远路，并

能成就为大企业家的灵魂基础。

年轻人疑虑自己究竟应该如何平衡工作与生活，他回应道：“你先全身心地为公司干半年，然后你就能明白。”简单的一句话，如棒喝，道出了“献身”二字的正解。

对培养人，他绝不将就旧习、过分求和谐，而是看准后出手急切有效。“现实中无法保证不断出现优秀的决策者”“必须让优秀的年轻人进入管理层，充分发挥领导作用。比如，派遣四十多岁的中坚力量去海外等竞争激烈的部门担任部门经理，这是锻炼经营决策高管的有效手段。”即使这样，不被老人们理解，与旧有文化抵触，他也从企业长远利益出发坚定地干。

古森先生的成功标准很清楚，“取得高层次社会地位的人并不是人生的胜者。只有自我奋斗，始终坚持走自己人生道路的人才能实现自我，这样的人才是人生的胜者。”从这样的原则出发，他的思考与行动中，很少圆滑世故，对于成败认识很有淡然泰然的心态，多次以侥幸、幸运来描述自己的经营成绩，谦得真实自然。

再说说日本企业和企业家最不愿意的“裁员”，书中几次不回避并有细节地坦言公司不得不裁员时自己的心路历程，既有疼惜员工挽留人心的仁厚，更有着眼大局当断则断的理智；花了时间去想透，真要决定执行了，自己亲自出面告知上下，而非搪塞或者推诿，并多方筹措资源合理补偿，磊落二字，他当得起。

对于一把手的担当，特别是形势判断与战略思考，古森先生出言直率——“不要轻信外部经营顾问的意见，要自己动脑筋思考。”“诚然，我们要虚心倾听外部专家的意见，但是外部专家不了解公司实情，对全局的把控也不是很在行，去问别人怎么经营自己的公司，没什么意义。特别是企业的经营者，如果只有依靠外部人士的意见才能作决策，那就应该立即辞职。”他的真经是，洞察，靠你的嘴和眼；思考，靠你的脑与心；决策，靠你的胆与肩；最终，干成，还得靠你的手与脚。这样的快人快语，这样的从我做起，直指并非只有企业才存在的“大企业病”的真正病因，是企业家精神的丧失与公司的官僚化，人皆“竹刀演练”，没谁“真刀血拼”。如果连一把手也不再把组织当做“自己的”全身心拼搏，功夫全用在找借口求免责寻替罪羊上，企业、社会、民族还有什么希望？！

反观国内一些大企业，大起来之后花费重金把很多重要的战略判断都交到外人手中，而这些外人，却许多只擅长对标管理，让历史告诉未来，拿外国案例来解读中国形势，出来的报告多是对现有市场的分析，缺少创造性，无法洞察破坏性创新，在落实层面，又不可能对公司内部的权力、文化的火候尺度有体会能拿捏。这些钱，不客气地说，许多花在了买“名头”上，花在了与董事股东“斗智斗勇”上，不能根本解决企业问题的同时，拉低着企业的风气底线。

古森先生在书中多处痛陈，风物长宜放眼量的战略思维，

是日本企业和日本人的重要弱点，但其实，中国企业，何尝不是？他所总结的富士工作法中，特别把SEE（看，洞察）、THINK（思考，并非只是分析，还包括想象、直觉与判断）放到PLAN（计划）之前，真真正正抓住了战略思维的精髓。方法套路纯熟复杂的战略分析与规划，即使是在西方企业中，也不断遭遇反省，这种太过强调理性分析基础上的计划，究竟给企业带来了什么；而遑论理性分析逐渐地变成了让历史告诉未来，或者说线性平移，萧规曹随；那些死去的行业领头羊，许多正是这一死因的产物。

此外，书的最后一章，没有就企业而谈企业，涉及对于宏观经济、对于未来发展的一些建言诤语。例如，他说“现在，教育上避免竞争，只要求结果的平等，于是大家都朝着一个方向前进。没有变化，没有特色，无法发挥个性，人生也变得平淡无奇。”读到这里，自己有如芒刺背之感。对于今天的中国教育来说，真是值得反思，这种过分的平均、短线的扶持与走样的减负，让人担心培养出来的人，会否适应未来的激烈竞争。

180页的书，所有学习管理、从事经营、追求有价值的人生的人，都可以当做一个生动的案例，来阅读、思考、讨论；都应该当做自己和自己企业的一面镜子，来对照、反思、觉悟。

如古森先生所言，“如果要从事经营管理工作，必须读历史书，特别是必须研究战史。人生和经营都如同打仗，通过研读战史可以掌握很多知识。”而他写的这本《灵魂经营》，就