

上千家公司获利倍增的经营窍门

数字化老总——高明老总

〔日〕竹田阳一◎著

郭勇◎译

# 数字化

# 老总

精明的老总才高明  
将决策精确到数字

荣登日本东贩、日经、雅虎等排行榜  
中小企业救世主的最新力作



出版社  
东  
行  
东  
产

《老舍百年》是《老舍研究》丛刊第11卷，由《老舍研究》编辑部编，北京人民文学出版社出版。本书是《老舍研究》丛刊第11卷，由《老舍研究》编辑部编，北京人民文学出版社出版。

# 老舍数字化

## 老舍百年

老舍研究编辑部编





## 图书在版编目 (CIP) 数据

数字化老总/[日]竹田阳一著;郭勇译—广州:广东经济出版社,2007.11  
ISBN 978-7-80728-764-3

I.数… II.①竹…②郭… III.公司—企业管理—研究 IV.F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第172934号

版权登记号 图字:19-2007-033号

Puro Syatyou © Takeda Yoichin 2006

Originally published in Japan in 2006 by Chukei Publishing Co. Ltd.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Grand China Publishing House

All rights reserved.

本书中文简体字版通过Grand China Publishing House(中资出版社)授权广东经济出版社在中国内地地区出版并独家发行。未经出版者许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

出版	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路11号11楼)
发行	广东新华发行集团
经销	广东新华发行集团
印刷	深圳大公印刷有限公司(深圳市南山区南油东滨路66号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	11.5印张
字数	124千字
版次	2007年12月第1版
印次	2007年12月第1次
书号	ISBN 978-7-80728-764-3
定价	28.00元

如发现印装质量有问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市水荫路11号11楼

电话:(020)83780718 83790316 邮政编码:510075

邮购地址:广州市水荫路11号11楼直销部

电话:(020)37601950 37601509 邮政编码:510075

图书网站:<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问:屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·

封底无“短信中奖防伪标”均为盗版  
短信查伪中奖方法见本书最后一页

## 典范营销案例解密与借鉴

当读完这本书的时候，你肯定已经跻身高明的“数字化老总”行列中了。

——竹田阳一

## 用数字提高绩效的经营宝典

研读了日本著名经营顾问竹田阳一的《数字化老总》之后，我仿佛置身于上世纪中期经济高速发展的日本：中小企业犹如雨后春笋般建立起来；员工们不辞辛苦地忙碌着；中小企业的老总们挖空心思、殚精竭虑地为了公司的生存发展奔忙着，以求在激烈的竞争中站稳脚跟……

突然，我警醒地意识到，这不正是我国目前的现状吗？我们不正处在一个经济转型、风险与机遇并存的时期么？虽然我国经济一片繁荣，但对于中小企业来说，要想在激烈的竞争中生存下来并发展壮大，其实并不是一件容易的事。那么，对于中小企业的经营者来说，什么才是经营中最重要的呢？优秀的员工？过硬的商品？极具竞争力的价格？……都不尽然。事实上，一个公司经营的成败98%仰仗于老总的个人能力。

本书作者竹田阳一对“经营以人为本”的理念进行了全新的诠释，他说，这里所说的“人”不是指员工，而是指老总本人。他首先从全局的角度分析了中小企业在竞争中的优势与劣势，帮助老总们看清周围的环境以及自己所处的位置；然后讲解了构成

经营的重要因素——商品策略、营业地域策略、业界与客户层策略、营销策略、顾客维护策略、组织策略、资金与费用的分配策略、工作时间策略，并对各个要素进行了重要性评估；接下来，又根据利润率原则对构成实行的重要因素进行了展开分析，同样对这些要素进行了重要性评估；最后，帮助老总制定了简单易行的实践计划。可贵的是，作者对各种要素的重要性进行了量化评估，这使原本复杂的经营过程变得一目了然。

另外，作者还为中小企业的老总们准备了一系列提高自身能力的学习方法，这套方法应用简单，可操作性强，且效果显著。如果你想成为一名高明的数字化老总，那么这些学习方法一定不能错过。最后，竹田阳一还通过实际案例，给老总们介绍了应该如何正确使用为企业经营出谋划策的经营顾问。作为企业经营的“军师”，经营顾问的重要地位不可小视：使用不当，可能造成重大损失；使用得当，则可以助你企业飞黄腾达。

日本人的细致和严谨是出了名的，这在《数字化老总》中更是体现得淋漓尽致，作者竟然把我们平时不太注意的细节用量化的形式详尽地阐述出来，让复杂的问题一下子变得清晰明确。因此，不仅书中的内容值得我们学习，就连其思想方法、思维方式同样也具有参考价值。

作为一个小公司的经营者，我用业余时间研读并翻译了这本书，感觉获益良多。希望能与更多的老总分享其中的宝贵经验，并把这些先进的经营理念注入我们的企业。相信你不久就会成为和作者一样的数字化老总，并用书中的数字化决策为企业创造惊人的业绩！

郭勇

2007年9月

# 目录

## CONTENTS

前 言 成为高明数字化老总的条件	8
------------------	---

### 第一章 毛利润

步骤1 把握经营的全局	13
1. 抛弃经营中陈旧、固定的观念	13
2. 公司靠毛利润生存	14
3. 不把商品销售给顾客，就不能获得毛利润	14
4. 无论哪个行业，经营中总会遇到很多竞争对手	15
步骤2 弄清构成经营的重要因素	21
1. 商品策略：以哪种商品为中心进行经营	21
2. 营业地域策略：把哪里作为营业地域的中心	22
3. 业界与客户层策略：卖给谁	23
4. 营销策略：如何把商品卖出去	24



5. 顾客维护策略：如何留住顾客	24
6. 组织策略：如何发挥员工的能力	25
7. 资金与费用的分配策略：怎样花钱才能使公司变得更强大	26
8. 工作时间策略：有效利用时间	27
<b>步骤 3 评估经营要素的重要性</b>	<b>28</b>
1. 三分商品，七分营销	29
2. 八分开发顾客，两分内部相关工作	31

## 第二章 利润率原则

<b>步骤 4 弄清利润率原则</b>	<b>37</b>
1. 制造毛利润本身就需要很多费用	38
2. 毛利润的七成用于营销费用	39
3. 主要行业的损益富余率也只有5%~10%	41
4. 将移动时间和公司内部业务时间减少10%，经常利润就会增加1倍	43
5. 从结构上改善利润率的方法	46
6. 通过上市公司的财务报表研究经常利润	49
7. 不要只顾眼前利益，要以“成为第一”为目标	51

## 第三章 蓝彻斯特法则

<b>步骤5 弄清构成实行的重要因素</b>	<b>57</b>
1. 用科学方法提高实行力	57
2. 军队指挥员研究的实行顺序对经营的参考价值	58

<b>步骤6 评估实行要素的重要性</b>	<b>59</b>
1. 愿望、热情、决断力、进取心、忍耐力、积极的心态占整体实力的53%	62
2. 经营的目的是不是追求利润，而是开发客户	66
3. 经营的目标是“打造强项”和“成为第一”	68
<b>步骤7 制定并强力实施计划</b>	<b>69</b>
1. 何谓蓝彻斯特法则	70
2. 不进行结构调整，就无法有效调动员工积极性	78
3. 战术与战略的比例为1：6	79
4. 有益的情报90%来自于公司之外	83
5. 克服革新中的困难	86
6. 竹田商业图表	88
7. 公司业绩的好坏，98%由老总的个人实力决定	93

## 第四章 学习方法

1. 帕累托法则：在100名老总中，你必须进入前10名	103
2. 学习的公式：将老总战略实力提升到前3名的方法	106
3. 老总检查自身的素质	107
4. 教材的内容应该是全方位的	109
5. 从7个方面检查教材是否适合自己	112
6. CD、DVD教材最适合中小企业的老总	116
7. 学习的预算计划：将公司教育经费的90%花在老总一个人身上	129
8. 学习次数至少要达到20~50次	130

9. 没有学习计划，就无法学习	134
10. 学会思索	136
11. “差别化的学习”助你在激烈的竞争中求生存	142
12. 向其他行业中的强者学习	145

## 第五章 经营顾问活用法

1. 没有实际效果的经营顾问正在增加	151
2. 使用经营顾问失败的案例	152
3. 我自己的失败案例	160
4. 聘请经营顾问失败的6个原因	167

## 后记 老总“数字化”

### 作者简介

## 成为高明数字化老总的条件

现在的企业，已经取消了固定工资制，转而采用佣金制，这对企业来说，实际上增加了运营的难度。因为当企业资金周转出现困难时，不用说政府，就连银行也不会伸出援助之手。因此，现在经营企业，完全要靠实力说话！

员工少于100人的中小型企业，其业绩的98%是由老总的战略实力决定的。我们经常听到“经营以人为本”的说法，这里的“人”不是指员工，而是指老总。

在如此严峻的情况下，要想提高公司业绩，首先必须要将老总的战略实力提升到3%以内，通俗地讲，如果有100名老总，那么你必须争取进入前3名，成为出色的数字化老总。而为了提升战略实力，老总必须首先明确自身所担负的责任以及应该完成的“正确任务”。

其次，采用什么样的方法完成任务，也是老总必须了然于胸的。如果老总能够正确理解任务与方法这两个要素，不仅更容易

制定目标，而且还能避免经营方向出现偏差，这样一来，提高公司业绩就指日可待了。高明的“数字化老总”就是这样诞生的。

反之，如果老总不能明白自己应该完成的任务，或者虽然了解了任务，却不能掌握正确的做法，结果，老总不但没有明确的目标，还会带领企业走很多弯路，这样一来，公司的业绩怎么可能提高呢？

目前，针对100人以下的中小企业，介绍老总任务与做法的书和演讲会有很多，表面上看起来，一派百家争鸣的繁荣景象，而实际上，这种现状却给老总们的思维造成了不小的混乱。

由于上述原因，很多中小企业的老总竞相学习大企业的经营方法，用完全不适合自己的方法经营企业，结果可想而知。

在这种情况下，老总需要按照以下7个步骤正确掌握自己的任务。

- 步骤1 把握经营的全局
- 步骤2 弄清构成经营的重要因素
- 步骤3 评估经营要素的重要性
- 步骤4 弄清利润率原则
- 步骤5 弄清构成实行的重要因素
- 步骤6 评估实行要素的重要性
- 步骤7 制定并强力实施计划

这样一来，老总就能清楚地了解自己应该做什么，明确自己的任务；不仅如此，还能很自然地理解完成任务的方法。因此，

老总的能力将会得到迅速提高，公司的经营业绩也会越来越好。

这样的方法叫做“解决问题的科学方法”。“科学”的“科”字有“类别”、“分类”的意思。也就是说，当对象太大、太复杂，一时无法处理时，我们要按照一定的价值标准，首先将对象的整体分成若干部分，然后，在逐个研究每个部分的同时解决问题。“解决问题的科学方法”就是由此而来的。

本书将按照前面介绍的7个步骤的顺序，详细介绍老总的任务以及完成任务的方法。我相信这本书不仅对于已经当上老总的人有用，对于那些将来想自己创业当老总的人来说，也是非常有价值的。

当读完这本书的时候，你肯定已经跻身高明的“数字化老总”行列中了。

蓝彻斯特经营株式会社社长 | 竹田阳一

蓝彻斯特经营株式会社社长

蓝彻斯特经营株式会社社长

蓝彻斯特经营株式会社社长

蓝彻斯特经营株式会社社长

蓝彻斯特经营株式会社社长

蓝彻斯特经营株式会社社长

蓝彻斯特经营株式会社社长

蓝彻斯特经营株式会社社长

プ  
ロ  
☆  
社  
長

第一章

毛  
利  
潤

明确创造毛利润的方法







## 步骤 1

## 把握经营的全局

### 1. 抛弃经营中陈旧、固定的观念

公司业绩的98%是靠老总一个人的战略实力创造出来的，因此，企业的成败完全取决于老总的能力。为了提高战略实力，老总必须着眼大局，抛弃经营中的旧观念，重新从整体角度审视企业的经营状况。

但是，经营的核心部分是无形的，而且“越高级越无形”，因此，想要把握经营的全局并不是一项简单的工作。这个原因也使业界流传着许多关于经营的不着边际甚至迷信的说法，很多老总被它们弄得不知所措。

如果审视全局的方法有误，那么接下来的任何工作都只能是事与愿违。因此，要想彻底看清经营的全局，必须要花一番工夫，从各个角度进行反复观察和思考。

此时，我们首先要抛弃以前形成的所有陈旧观念，达到“空