

「日」远藤功◎著

林琳◎译

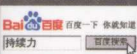
早稻田大学商学院教授、罗兰贝格日本CMO经典力作
风靡日本企管界的超级商业畅销书
远藤功企业竞争力三部曲之完结篇

持续力

企业永续经营的八大关键

坚持做好「理所应当」的事情，是决定企业竞争力的关键

丰田、花王、日产、夏普……「21个成功范例，提升企业持续力」



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

远藤功企业竞争力三部曲



持续力

企业永续经营的八大关键

「日」远藤功◎著

林琳◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

持续力: 企业永续经营的八大关键 / (日) 远藤 功著;

林琳译.—北京: 中信出版社, 2007.12

书名原文: ねげちつこい経営—粘り強い「人と組織」をつくる技術

ISBN 978-7-5086-1017-7

I. 持… II. ①远… ②林… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第163561号

NEBACHIKKOI KEIEI - NEBARIZUYOI HITO TO SOSHIKI WO TSUKURU GI JUTSU

by Isao Endo

Copyright © 2006 by Isao Endo

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC. through Shin Won Age Co. ,

Chinese translation rights © 2007 by CHINA CITIC PRESS

ALL RIGHTS RESERVED.

持续力——企业永续经营的八大关键

CHIXULI

著 者: [日] 远藤 功

译 者: 林 琳

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔国外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 7 字 数: 93千字

版 次: 2007年12月第1版 印 次: 2007年12月第1次印刷

京权图字: 01-2007-4035

书 号: ISBN 978-7-5086-1017-7/F·1234

定 价: 23.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

致中国读者

《现场力》、《可视力》与《持续力》能够在中国出版，我作为作者甚为欣喜。这套书向读者传达了“现场”的重要性，提示了如何强化现场的能力，在国际竞争中立于不败之地的一些基本的想法与药方，在日本赢得了很多企业经营者与管理人员的共鸣，引起了巨大的反响。

企业经营之道，无论环境因素如何变化，都应该有“可变”和“不可变”的东西。其中之一，我认为就是企业应该以“现场”为中心。现场才是产出顾客价值的引擎，创造价值的主体。不论是制造业还是零售业，抑或是服务行业，作为企业第一线的现场若是失去了活力，创造价值的能力退化了，企业经营一定难以维系。

日本企业原来是依靠强大的“现场力”在世界企业的强林中取得一席之地的。研制优质的商品、生产精良的商品、提供精细的服务、实现高效的物流——日本企业能做到这一切，正因为有强大的“现场”。

但是，20世纪90年代中期开始的经济低迷期以后，日本企业的现场力显著退化。因为进行大幅裁员、过度业务外包、大量雇用短期合同工、削减人才教育费用，以及老员工退休造成的技能与技术的

流失等各种理由，曾经是日本企业支柱的现场力逐渐消失殆尽。

但是，就在这其中，也有如丰田、花王、7-11 便利店等这些在国际上占据了一席之地优秀的企业，他们没有让自己公司的“现场力”受到任何损失。不仅如此，在此基础上他们更千方百计地考虑如何利用“可视化”工具，强化现场解决问题的能力以及使现场力能源源不断地产生并维持下去的机制。正因为我们处在一个不断变化的时代中，所以更应该考虑什么是经营中必须坚持的东西，这样才能不被所谓的潮流给冲走。

现今，中国对全球的影响正变得越来越重要。我认为这种影响不只体现在这是一个具有巨大吸引力的拥有众多人口的市场的国家，更体现在今后一定会不断崛起的世界知名的中国企业上。那个时候，作为经营者要认真考虑的，必定是如何以“现场”为中心进行企业管理。现场绝不只是成本中心，而是价值中心。要坚信现场能够创造各种价值的能力，从长期的角度出发考虑如何培养企业的现场力。

构成“现场”的只能是“人”，以人为本，重视人、尊重人，激发人的无限的可能性。人所能够激发出来的东西就是现场力最根本的源泉。培养人的工作并不仅仅是指一种精英教育，支撑企业的现场不应该只是单纯地提供自己的劳动力，而必须成为能用自己的智慧与创意不断地进行改善的“知识劳动者”。相信用这种方式培养的人能够帮助中国企业真正地打好扎实的经营底子，提高在国际上的竞争力。

这套书若是能给中国的广大读者带来一些启示，能帮助中国企业提高国际竞争力，本人作为作者将不胜荣幸。

远藤 功

译者序

很高兴看到远藤先生著作的中文版的发行，在我萌生将其介绍给国内读者的想法整一年之后，终于变成了现实。

说到我和这套书的邂逅，还要追溯到刚入早稻田商学院的时候，MBA 学生在一年级的时候要选择自己的指导教授，接受更为细分的教育。由于进学校的时间不长，实在不太知道应该如何选择。这时候读了远藤功先生写的《现场力》，觉得很受启发，之后便申请参加该研究项目小组，拜在远藤先生门下。在听说《现场力》发行了韩文版和中文繁体字版之后，我便萌生了把它翻译成简体中文、介绍给中国大陆读者的想法。于是我在完成毕业论文之后便开始着手翻译并联系中国大陆的出版社。在这期间受到中信出版社的大力协助，在此深表感谢。

之所以想要把远藤先生的著作介绍给中国大陆的读者，我主要出于以下两个目的。

首先当然是内容本身,《现场力》、《可视力》与《持续力》可算得上是国内少见的比较完整地介绍日本企业管理及其根底思想和文化的著作。在20世纪80年代,美国曾对日本的企业管理进行了详细的研究,至今麻省理工学院图书馆里留存的有关日本企业管理的研究之多之细都令日本人为之惊讶。相对而言,不得不说国人对日本企业的了解就显得少了一些。

与美国式依靠制度、体系这些硬件来控制企业的方法相比,日本企业的管理更趋向通过将个人的价值观与组织同化之后,由“人”这个软件来控制企业。在我看来,这两种管理方法的差距就好像西医和中医一样截然不同。乍看之下,日本企业的管理并不那么“科学”,而是含有更多“默认”的成分,在日本被称为“暗默的了解”,即在组织的成员都理解游戏规则的基础上,自主自觉地做一些事情。日本是一个靠制造业起家的国家,我想这种集团主义的管理方法是使其崛起成为可能的很重要的一点。现代企业分工越来越细,若是没有人的自主与合作的精神,仅靠制度体系等硬件来管理,必定效果有限。而本套书很好地总结了这一点的重要性与具体的推行方法,很实用。

其次,这套书传达了务实的精神。

回国与很多国内的朋友闲聊,听到的共同的一点是:总是感觉周围变化太快,心情太浮躁,新概念与新思想满天飞,但是真正定下心来想一想到底留下了什么,自己却说不出一个所以然。我在翻译这套书的时候,不由自主地会笑起来:真不愧是远藤先生写的东西——满

纸的文字其实只写了两个字——踏实，乍看没有什么耀眼闪光的东西，细细体会起来又是发人深思的。国内的经济一日千里，难免需要双脚腾空飞跑的时候，但是若大多数时间不是双脚着地的话，难免会有些飘。毕竟，脚踏实地、用一个一个小小的努力积累出来的能力才是自己的东西，是踏实的、长久的。

最后想说的是，就企业所处的人文环境、经济环境来说，中国企业与日本企业并不完全一致，有些部分甚至有很大的出入。这套书中介绍的管理方法和思想也有不一定适合国内实际情况的部分，需要读者在理解的基础上“洋为中用”，找出中国式的现场力、可视力与持续力的管理方法。因为我在这里并不是想提供“思考的逻辑”，而只是想要提供一种“思考的材料”。希望在国内西风渐进、各种新鲜的概念满天飞的时候，能给大家提供一点相反的、看似“老掉牙”的东西。我想不管在什么时候，从多种方面思考、为此吸收各种需要的材料都是有益的。

由于时间仓促，中文版的翻译可能有一些不尽如人意的地方，请各位读者见谅。作为这套书的推荐人和翻译者，我衷心期待国内读者来信 (Linlin@fuji.waseda.jp) 予以指正和讨论。

林 琳

ねばちっい 経営

前言

“理所应当”的事情做不好的重要原因

拙著《现场力》在一开始就提出了这样一个问题：“理所应当”的事情为什么做不好？

从那时候到现在已经过了近3年的时间了，在这段时间内我通过企业经营咨询工作与商学院的企业研究接触了不少企业。可能到现在说这句话有一点奇怪，但直到现在我才真正感到，这个“理所应当”的事情才是决定企业竞争力的真正关键所在。

看那些做出成果的企业，大多只不过是“理所应当”地做一些“理所应当”的事情。而反观一些业绩低迷、问题频发的企业，往往是不能做好“理所应当”的事情或者无法贯彻下去。一个组织是否拥有“理所应当”地做好看似“理所应当”的事情的组织能力，是对企业经营起关键性作用的要素。

但是，做起来就不像说起来那么容易了。

这种“理所应当”所要求的最根本的一点就是“坚持”，看似不起眼的这个词，却正是最难做到的。

一个组织是否拥有“理所应当”地做好看似“理所应当”的事情的组织能力，是对企业经营起关键性作用的要素。

不能半途而废、轻言放弃，必须锲而不舍，即使遇到阻碍也能想方设法地绕过去，坚韧地完成想要做的事情。听上去这些没有什么特别，但是要知道，是否能做到却是真正左右经营成败的关键。

坚持不下去、“黏着”不起来的症状有很多。

好不容易开始一项尝试却半路夭折，已经渐入佳境却被一些小困难所吓倒，干了一半就厌烦了，公司里每换一次人就开始搞一项新的东西，结果以前辛辛苦苦积累起来的東西莫名其妙地被抹消了……

“坚持就是胜利”，“凡事不可三天打鱼两天晒网”——我们在教育自己的小孩子的时候都会这么说吧，可是自己却为什么做不到呢？想想真有点难为情。我们所在的企业，有很大一部分都属于这种缺乏持续力的组织。

持续力导致现场力的差距

最近在日本频频发生了一些严重的质量和安全问题，这些可以说都是动摇企业经营根本的大事情，同时也造成新的事业部门无法壮大、新的产品难以问世的后果。这些都是因为我们没有把“理所应当”的事情做好的结果。

我想在这里介绍一个典型的例子。

那是我做一个大型制造企业 X 公司的咨询项目时的事情。

在项目初期，董事会成员与经营干部十几个人聚在一起，搞了一次合宿^①。旨在开始项目之前大家一起敞开心扉讨论公司的经营课题，统一认识，寻找解决问题的突破口。

这时候，讨论的焦点转移到这样一个话题上：同样作为从事制造业的企业，我们公司与已经在世界上占有一席之地的丰田、花王、佳能的差距究竟在哪里？

X公司是一个在业界小有名气、拥有一大批优秀人才，迄今为止也有过不少新举措的企业。它在成本、质量或者是技术研发方面也都有一定的成果，但都是成绩平平，没有哪一个方面是特别突出、引人注目的。

用一句话来概括，X公司就是一个“一般的企业”。

当时X公司有一个董事说了这样一句话，我至今记忆深刻：

“丰田、花王是不是用了我们公司不知道的什么绝招啊？”

于是，大家就如数家珍地列举起从前X公司所尝试过的一些新举措和开展过的项目，看看还少了什么没有。

全面质量管理与质量小组活动这样一些质量管理方面的活动，业务流程再造（Business Process Re-engineering）与丰田生产方式等压缩成本类型的项目，提高企业经营速度的“速度加倍”活动，提高

^① 合宿是将若干人集中在同一场所进行培训或开展讨论，并在该培训设施中集体就宿的活动。因为在封闭的环境下参加人员接触非常紧密，能提高成员的集体意识、促进相互认识、提高培训或讨论的质量，因此合宿常常被日本学校和企业采用。——译者注

顾客满意度的“CS 运动”，还有为了通过 ISO 认证的项目，花了数十亿日元引进的 ERP 系统的项目……回首这十来年里，X 公司确实是进行了不少项目和活动。

这些项目本身与丰田和花王相比，绝对没有一点儿逊色的地方。企业所进行的尝试本身并没有什么大的不同。

那么，什么是造成“决定性的差距”的原因呢？

回头看看 X 公司这十来年的历史，很多项目都是开始的时候热热闹闹，却无法坚持下去，不知什么时候就云消雾散了。往往上层的经营干部一有人事变动，就中断原来的经营层的方针，从零开始开展新的活动。因此，很多项目都只有 2~3 年的生命期，不知道什么时候就结束了。

“我们公司什么事情都只有三分钟热度，一会儿就腻了。”一位董事喃喃自语的这句话正透露着这样一个信息——X 公司这样的体制正是其致命的缺陷，也正是它决定了 X 公司只能是一个“一般的企业”，无法弥补其与一流企业之间的巨大差距。而遗憾的是，这位董事本人在说这句话的时候根本没有意识到这一点。

与 X 公司相比较，丰田与花王的工作方式实在是“黏着”得可以。只要开始就不会简简单单地结束。不论是人变了，抑或是跨越了不同的时代，只要项目开始就不会简单地停下来，决不轻言放弃。花王和丰田公司现在也有不少已经持续了几十年的项目正在进行。

对丰田公司来说，改善就是“持续的改善”（continuous

能否在取得成果之后保持平常心，继续努力，使自己不断进步——这是判断是否“真正有实力”的一个标准。

improvement)。一般企业都能进行一时的改善活动，但持有这种能进行“持续改善”的能力的企业却是少之又少。

他们做的事情本身没有什么太大的不同，这个不同是用持续力、黏着力这个更长的“时间轴”考量的结果。

如果没有认识到这一点，那就永远只能停留在“一般的企业”的水平上。

没有持续力，没有黏着力，对经营者来说绝不是一件小事情。

战略、执行力与持续力

“有实力的企业”应该是什么样的企业呢？

首先，“有实力的企业”需要的是合身合理的竞争战略。

自己在哪个战场打仗、要产出哪些价值与为此需要有何种优势能力——若是没有企业经营的这样一个基本构思，就很难将经营落实下去。要分清什么是应该“放的”、什么是应该“抓的”，找出自己的优势，集中所有的经营资源强化这种优势。若是不学会放弃、不知道要放弃哪些东西，将精力集中到一点发力，就不能构建自己独特的存在价值和地位。

但是不是说有一个合身合理的竞争战略就必胜呢？事情并不是那么单纯。

其次，“有实力的企业”一定有强大的执行力。

若是企业没有实现战略蓝图的实力，不论描绘了多么美丽雄伟的蓝图，都是无济于事的。若是没有强大的执行力，战略只能是水中月、镜中花。

合理的竞争战略和执行力是成为“有实力的企业”的必要条件，但是要成为“真正有实力的企业”，仅有这些还是不够的。

这个时候需要的就是持续的力量，即持续力，也可称为黏着力。

“一般的企业”也可能在建立了合理的竞争战略之后实施下去，但是，真正决定胜负的关键就在“出了一次结果”之后。能否在取得成果之后保持平常心，继续努力，使自己不断进步——这是判断是否“真正有实力”的一个标准。

能建立合理的竞争战略并执行下去，这还只能算是“一般的企业”。是否能获得真正的竞争力、跻身于“一流企业”的行列，关键因素就是是否具备持续力、黏着力。

胜利源自“忍耐力”

持续力的重要性对个人来说也是一样。

西雅图水手队的铃木一郎^①在2006年9月16日对堪萨斯市皇

① 铃木一郎，日本爱知县人，美国职业棒球大联盟明星球员。2001年加入美国职业棒球西雅图水手队，2004年创下大联盟单季最多262只安打纪录。2006年代表日本队参加世界棒球经典赛，是唯一一个连续8场比赛击出安打的球员，赛后入选全明星队。——译者注

所谓高手，并不是在一瞬间，而是绵绵不断地发力的人。所谓才能，就是指能够一直保持同样的热情、气力和动力的本领。

家队的比赛中击出3只安打，创下了6个赛季连续200只安打的佳绩。这是自1894~1901年威廉·吉拉保持了8年纪录和1983年以来伍德·布克斯保持了7年纪录以来的又一个棒球界的传奇。

要击出200只安打，就算是在一次赛季中都不那么容易，一郎居然可以做到连续6年，每年都保持如此好的成绩，这实在是振奋人心的事情。但是，要顶住“一郎，没问题，肯定还能保持下去”的周围人的认识形成的巨大心理压力，能一只一只地击出，最终积累到200多只安打的成绩是多么不容易的事情啊！

对一郎来说，这200只安打的成绩只能是一只一只慢慢积累起来的。在一郎与系井重里氏的对话中，我们可以听到一郎每击出一只安打时的心情——“你也许不能想象，我每击出一只安打时心中的激动。”

想想每击出一只安打所要付出的努力和事前的准备，我们自然可以理解一郎发自内心的欢喜。“200只安打”、“6年佳绩”对一郎来说可能是一个阶段的标志，但一定只是一个中间点而不是终点。

虽然与一郎所处的领域完全不同，但日本象棋的著名棋手羽生善治的持续力也同样令人称奇。

2006年9月，羽生大败棋圣佐藤康光，创造出了王座战15连胜的纪录，连续65期获得“名人”头衔，创造了自大山康晴15世连续80次获“名人头衔”之后的又一项了不起的纪录。

羽生在年少时就因为轻松拿下“自有象棋赛以来的7连冠”而

被称为“天才”，当时年少轻狂的他这么说的：“象棋对于我来说不过是一项游戏罢了！”而现在经过了岁月的磨炼的羽生却发出了“象棋的博大精深我这一辈子也研究不完”的感叹。

羽生在其著作中如此断言：所谓高手，并不是在一瞬间，而是绵绵不断地发力的人。所谓才能，就是指能够一直保持同样的热情、气力和动力的本领。

无论是个人还是企业，若满足于一时的成就则不能与“高手”、“一流”这些字眼沾边。要成为“真正的高手”、“真正的一流企业”就必须磨炼自己的持续力和黏着力。

与知名电影导演黑泽明搭档，在世界电影史上留下了《活着》和《七武士》等杰作的剧作家桥本忍的名言至今仍在我耳边回响：不要认为世界上有“才能”这回事，若我们非得谈到“才能”这个词的话，那一定是指有多少忍耐力罢了。

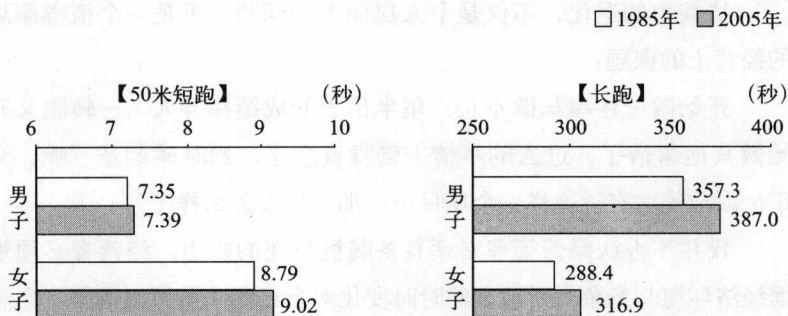
个人和组织都变得越来越弱

与一郎、羽生这些具有令人惊异的黏着力的人相比较，一般日本人的持续力、黏着力可以说是日益退化。文部科学省的“体力、运动能力调查”显示，现代年轻人的长跑纪录与20年前相比有大幅度的下降（图表0-1）。

特别是中学生的退步尤为显著，与20年前相比，男子1500米

不要认为世界上有“才能”这回事，若我们非得谈到“才能”这个词的话，那一定是指有多少忍耐力罢了。

跑和女子1000米跑的平均成绩大约都慢了30秒。再看50米短跑的纪录就没有什么明显的变化，为什么单单是长跑的纪录大幅度下降了昵？



图表0-1 20年间日本年轻人（16岁）的体力数据比较

原因并不是体力下降这么单纯，而更可以视做是“精神力”的缺失。

“现在的孩子太容易放弃了，上体育课的时候才开始3分钟热身的慢跑，就有很多学生说受不了，退出了。”

经常可以在教育界听到类似无奈的声音。一些教育专家同时也正在担心：就算辛苦一时，只要坚持下去就会出成果，但是如果这么容易就放弃，永远也不会获得持续力！

毫无疑问，日本人正在变得越来越弱。而这种个人的“弱”一