

重返问题现场 系列 02

经营篇

重返问题现场

经营篇

[日] 三枝匡 / 著 千太阳 / 译

経営パワーの危機 — 会社再建の企業変革ドラマ



中信出版社 · CHINACITICPRESS

02

経営パワーの危機—会社再建の企業変革ドラマ

重返问题现场

经营篇

[日] 三枝匡 / 著 千太阳 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

重返问题现场·经营篇 / (日) 三枝匡著; 千太阳译. —北京: 中信出版社, 2014. 5

书名原文: 経営パワーの危機—会社再建の企業変革ドラマ

ISBN 978-7-5086-4530-8

I. ①重… II. ①三… ②千… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 064152 号

KEIEI POWER NO KIKI

by TADASHI SAEGUSA

Copyright © TADASHI SAEGUSA 2003

ALL RIGHTS RESERVED.

Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., TOKYO

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with

NIKKEI PUBLISHING INC., JAPAN through Bardon - Chinese Media Agency, Taipei.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

重返问题现场·经营篇

著 者: [日] 三枝匡

译 者: 千太阳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 17.5

字 数: 198 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2013 - 1048

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4530-8/F · 3179

定 价: 42.00 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 - 84849555 服务传真: 010 - 84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

第一章	死胡同	1
	疑惑	2
	不安的眼睛	8
	远见之难	12
	一把手的责任	14
	寻找有斗志的员工	18
	愤怒的中层力量	21
	40岁的经营老手	25
	新对策	28
	培养人才	31
	经营笔记1：经营能力的危机	33
第二章	举白旗	41
	喜悦的开始	42
	危机出现	44
	风险游戏	45
	撤退的劝告	48
	缴械投降	51
	废弃物的价值	52
	谁去最前线	55

自己定规则	57
我的地盘	59
烧掉吊桥	64
失败的代价	66
经营笔记2: 经营者变身与组织变化	68

第三章	混沌世界	75
	值得信赖的三人组	76
	玻璃制品	78
	零散的组织	82
	夜间行车	88
	全局化	91
	“公司特色”是什么	95
	与长期战略之间的矛盾	97
	经营笔记3: 美国的自我毁灭和复活	100

第四章	归零	107
	寻找触发按钮	107
	做好觉悟	115
	能走到哪一步	116
	爱面子	120
	Think Big	122
	商业就是电视剧	127
	持续改善	128
	一年的成果	130
	经营笔记4: 让经营富有故事性	136

第五章	为成功努力	141
	不赢利的产品	142

	战略收缩	143
	不做杂货店	145
	要重蹈覆辙吗?	146
	战略地图	148
	有哪些发展方向	151
	新的价值观	152
	过于集中?	156
	1 000倍的革新	157
	第二阶段的展望	160
	新挑战	163
	面对挑战不妥协	165
	经营笔记5: 培养经营能力的过程	168
第六章	试炼之谷	173
	新销售部长	173
	町田的愤怒	176
	力量平衡的破坏	178
	亡灵逆袭	181
	出现分歧	183
	町田想要辞职	185
	不信任感	188
	欺骗的谎言	191
	最后的杀气	193
	等待、等待、等待	195
	无风发展期	199
	看见光明	201
	经营笔记6: 战略型领导者的弱点	207

第七章	飞翔之时	213
	不知道的技术	213
	新产品	214
	新威胁	218
	大西洋城	220
	换谁来	222
	决断	224
	积极的战斗准备	227
	最合适的合作伙伴是谁	229
	只能前进	232
	再进一步	233
	努力有了回报	234
	经营笔记7：成功的脚本	239
第八章	最后的关卡	245
	骄傲起来	247
	周围的担心	248
	独裁者	251
	财津的震怒	253
	审视自己	256
	年轻的勋章	259
	佛祖与孙悟空	264
	结束语	267
	后记	269

第一章 死胡同

新日本工业的社长财津芳太郎正怒气冲冲地坐在办公室里。

“把那些蠢货统统给我辞掉！”

虽然有点秃顶，却完全看不出来他已经有61岁了。一张看上去很精悍的面孔因为常打高尔夫晒得有些黑，金丝眼镜闪着寒光。

他紧握拳头，一动不动地坐在办公室窗口的柚木会议桌旁。

会议桌中央放着一个青瓷花瓶，早晨秘书小姐放在瓶里的插花还散发着阵阵香气。

从透明的玻璃窗向外望去，能看到外面东京湾上停着几艘货船。

新日本工业所在的这幢大楼伫立在东京的滨松町，正好在码头的旁边。此时，窗外是东京夏天不常有的澄澈的天空。

“我要把你们统统辞掉！”

财津芳太郎又重复了一遍刚才的话。这次他发火的对象是植田专务、经营企划办公室主任大井和新产业开发科的科长伊达阳介。

现在他们面临的问题是：公司为了实现多元化而开始并投资的新项目全都停滞不前，状况惨淡。

就在刚才，植田专务和大井主任汇报了他们投资的一家公司可能要倒闭的情况。

这已经不知是第几家出问题的公司了！

“我们的多元化战略难道真的是海市蜃楼吗？”

直到中午，财津社长虽然还有些生气，但已经稍稍平静了。

“杀一儆百虽然可以一时缓解，但并不是长久之计啊……”他这样思索着。

到傍晚的时候，他终于完全冷静下来。

他再一次叫来大井主任。

“两年以来我们一共投资了8家公司……”

听社长这么说，大井觉得可能又要重演早上那一幕了，于是直挺挺地低着头站在那里。

然而意外地，财津社长很温和地接着说道：“你去问问现在各个公司都是什么情况，然后定一个巡查日程出来。”

听了这话，大井觉得非常不可思议——东证一部上市企业的老板竟然要亲自去巡查公司！

“现在哪都是一团糟……”大井规劝说。

“没关系，从明天起安排四周时间进行巡查。”

“明白了。那我就着手安排去。”

“好，那就交给你了。植田专务那儿我去说，你不用管了。”

之后，大井马上给他们所投资的8家公司的经理打了电话。

疑 惑

大井出去以后，财津独自坐在窗前思考着。

“没有新的业绩，之前的业务却日渐丧失活力，这样下去是不行的！”

三年前，不是别人，正是他自己，在公司管理层面曾热血沸腾地说过这样

的话。

“新日本工业不知从何时起已经患上了大企业的通病，我们必须拿出点创业的精神来，才能阻止事态的恶化。”

虽然这些话听上去没什么新意，但财津确实对此深感忧心。那时他刚刚出任社长。

当时，新日本工业业绩增长连续数年趋缓。原本的主营业务化工产品的销售遭受重创，接着合成树脂的销量也日趋下滑。虽然几种主打商品依然占有一定市场份额，也还存有价格优势，但利润率已经开始下降，渐渐显现出了危机，让人不由担心未来。

而刚刚买入的医疗用品原料和电子元件材料部门，虽然是少数没有亏损的部门，但显然不能作为未来发展的主营业务。

再继续这样下去，公司2200人的生计就不可避免地会成为一个难题。

但现在另一个事实是：虽然公司的利润在下降，却还有充足的资金。

提示

组织内部的危机之资金过剩

古今中外，大部分企业在没落之前都会出现资金过剩的问题。而且不只是企业，国家也可能出现同样的问题。比如，20世纪70年代的美国和80年代的日本就曾出现过资金过剩现象，而那正是国家衰败的前兆。

“所以我们要把握住时机，尽快实现多元化。新的投资不一定要和现有的业务有关系，即便是全新的领域也可以。”

在经营会议上提出这一观点的也正是财津社长。

但是三年以后却出现了现在的状况。

难道这只是一场幻想吗？

三年前，财津最先采取的措施就是在经营企划办公室开设“新产业开发科”，担

任科长的是从其他部门调来的伊达阳介。除他之外，为了增强人员配备的实力，财津还安排了另外五名非常有干劲的骨干成员。

自那以后，财津踏上了探索新产业的征程。

当时，社会上的很多企业都有类似的战略举动。

为了避免盲目过度投资，财津多次指示要紧把投资关。他之所以这样做，是因为已经有很多大企业，由于不明晰自己的发展方向而陷入了危机。

“伊达，我们可不能只盯着钢铁企业！”当时他曾这样提出要求。

“是，”伊达回答道，“否则就成了缺乏经营战略的杂货店了。”

提示

组织内部的危机之缺乏经营战略的杂货店

20世纪80年代，很多大型企业的多元化战略都涉及游乐场、健身俱乐部、休闲场所、教育培训、出版、人才派遣、复印服务、饭店、菌类栽培等众多领域。比如，科斯莫石油的子公司就有大型迷宫、高尔夫球场、鲍鱼养殖、假发租赁、原木房屋、车辆销售等子产业。

在实施多元化战略的过程中，财津曾明确提出不要选择已有产业和不能实现互赢的产业。但真正着手去做以后他们才发现：在某一特定领域，可以成为投资对象，与其展开业务合作，并且具有不俗魅力的企业实际上寥寥无几。

因此，财津不得不同意将投资范围扩大。

于是，伊达的团队在两年的时间里投资了软件开发、鼠标开发、花粉症过敏药物研制、环境公害解析装置生产、印刷系统研发等5家公司；另外，还投资了在原公司基础上发展起来的3家子公司。

最终，新日本工业还是成了“杂货店”。但要是深究起来，这些公司都和新日本工业旗下的产业有着这样那样的联系——虽然事实上只是一些比较牵强的互赢关系而已。

“如果只是合作就没多大意思，我们应该想办法持有对方的股权。”

“这样可能会引起对方的戒备心。”

“如果只是少量持股，他们反而会很欢迎。”

之后，事情就异乎寻常地顺利开展下去了。

基本上，新日本工业在每个公司都只持股 10% ~ 30%；然而即便如此，在几家公司里，新日本工业也已经或者基本成了最大股东。

他们投资的公司好像也都想利用新日本工业成为最大持股人这一点，甚至还有公司希望新日本工业向自己派出人才。

就这样，新日本工业的两三名职员就被作为非常规员工挂名在某一子公司，或者有两三名专业人员作为全职员工进入投资的公司。

问题在这之后出现了。

“只要出钱投资，然后好好经营等着拿收益就可以了。”这种想法实在太过天真！投资并没有意味着伊达们工作的结束，而是一切麻烦的开始。

不只是新日本工业，其他许多企业都这样想，并付诸实践，然后都走入死胡同。

它们进行一些和自身原本的产业毫无关联的投资，并期望产生好的结果，到最后却处境艰难，正是由于它们采取了这种不成熟的投资方式。

提示

组织内部的危机之不成熟的投资方式

新日铁公司收购东京神田的电脑企业 T 公司 51% 股份时，T 公司称之为合作，甚至报纸上也是这样写的，因为这种说法对双方都有利。一方面，大企业不想承担经营责任；另一方面，T 公司不想失去独立的形象。这与被三泽房屋收购的企业和独断专行的企业家的果断收购有着很大的区别。

在新日铁公司的投资项目中，被媒体称为“有效风险投资”的放电加工机

生产商 JAPAX 陷入经营危机时，曾邀请全日空航空公司 89 岁的前总经理冈崎嘉平太出山，这在世界风险管理史上前所未有。

但是冈崎嘉平太也只是勉强让其步入了正轨。他帮助新日铁公司取得了 24% 的股份，并将它交到下一任管理者手里。然而在那之后，企业的重建变得非常困难。新日铁最后还是放弃了这家企业，并拱手让给了竞争对手沙迪克 (Sodick)。

而沙迪克把 JAPAX 单独脱离出来进行运营，之后只用了短短 10 年时间，就在东证二部上市了。

虽然日本已经进入了高成长企业频现的时代，但像新日铁公司那样盲目进行投资，将不同类型的企业纳入进来，不过是消耗自身的力量，加速衰败而已。

这种不切实际的战略方针，就像是军舰上骄傲的船员妄图拯救将要沉没的渔船，却在跳上渔船后自己也跟着沉了下去。

提示

组织内部的危机之不切实际的战略方针

对于新日铁经营失败的 JAPAX，沙迪克的社长古川利彦笑言：“在经营方法和技术资料都具备的情况下，针对行业状况，相应制定正确的、切合实际的战略方针，才是一流企业的作风。”

东芝曾用 30 多亿日元收购了陷入危机的电脑制造商 SORD。然而在记者见面会上 SORD 的总经理意气风发，东芝的人却格外低调，让人有些搞不清到底谁才是真正的主角。东芝收购了 SORD 是否正确暂时还不能妄论，但显而易见的是：无论如何 SORD 都不复往日的辉煌了。

除此之外，索尼收购松下等离子显示器公司的案例也极富启发性。索尼收

购了松下等离子显示器公司35%的股权后，其公司内部员工形成对立的两派，总经理频频更换，整日新闻不断，造成了严重的后果，导致最终破产。

过去20年，日本大企业投资外部公司的例子有几百个。相对美好期许而言，现实中更多的是痛苦失败的记忆。

“明明选了最优秀的员工，却落得这样的结果，这到底是搞的什么投资！如果这样继续下去，无异于让几十亿日元打了水漂。”

财津心中，炽烈燃烧的怒火和对自己过去天真想法的悔恨情绪交织在一起，难以平息。

“因为是新尝试，所以本应该再坚持个一两年的；但就现在的情况看，就算再等多久也无济于事……多元化、新产业果然不是简单说说就能做好的。”

说到底战略意图的实施都是由自己指导传达的，私底下想想，财津不得不承认事情之所以变成这样，主要还是他的责任。

如果继续之前的战略，接下来就要动用新日本工业的主要资产了，而这是万万不可以的。若是将之前的事情完全否定——将到目前为止的所有投资都当作试验，公司对此可以忽略不计——事情就变得简单多了，之后只要再回归本业就可以了。

但是就这样简单抹去这三年来的努力吗？财津简直不敢多想。

社长大张旗鼓地进行战略调整，到最后竟然无功而返，反而说之前的策略不过是小小的尝试而已——如果真的这样做，社长的权威可就要受到质疑了。

再说，就算忽略这几年的失败投资，“新日本工业未来的战略措施”也很难得到落实。

不顺利的不仅仅是外部投资，现在最重要的是：**公司内部却没有危机意识。**

社长提出要革新，但是各个部门的主管和员工却都没有要认真去做的意思。

提示

组织内部的危机之保持危机感

只要员工时刻有危机感，公司就不容易出现危机。通常情况下反而是，业绩越差的公司，公司里的气氛就越是松散。在那些能力低下的领导手下工作，等到员工产生危机感时，公司已经无可挽回了；而优秀的经营者却会在公司内部人为制造危机感。所以，越是发展得好的公司，员工们的神经就绷得越紧。

自己身边的员工，能否适应接下来的情况呢？对此，财津感到非常担心。

我这样做是不是正确呢？——财津忍不住思索着。

对外投资新产业进行得不顺利，公司内部缺乏工作动力，这其实是同一个问题。

窗外，一艘驶向伊豆七岛的东海汽船搭载着乘客缓缓驶离岸边。

透过厚厚的玻璃，能听到微弱的汽笛声。

头脑里思绪纷乱，财津有一种不祥的预感：一种已经深入组织内部的病正在公司蔓延……

不安的眼睛

三星期之后的一个中午，新日本工业的社长财津芳太郎乘坐一辆黑色的日产车开下了第三京滨港北的高速路出口。在出口处，汽车右转，开向了高速路一边的住宅区。

坐在财津身旁的是经营企划办公室主任大井，前排副驾驶坐着的是伊达阳介。

这里尽管还属于横滨市，但其实是离港口相当远的内陆地区，离新干线的横滨站更近一些，就在理光研究所的前面。

这已经是他们巡视的第五家公司了。

“社长，我们到了。”车子到达东洋 Astron 门口的时候，伊达报告说。

一下车，财津就看到一座金灿灿的建筑，整幢楼看上去奢华大气，和这家企业还不到 20 亿日元的业绩非常不匹配。

这才像豪放的风险投资呢！应该称赞它非常壮观吧，但是怎么能够这样浪费钱呢！财津有些生气。

“这是他们自己建的吧？”

“是，据说是两年前盖的。”

公司明明已经入不敷出了，还这样奢华地装点门面！

三星期以来，财津到处看到自己不能接受的事物，这回又多了一个！

有很多事情不到现场看就不会明白。

27 年来一个人苦苦支撑着公司的前任社长虽然也是个严厉的人，但今天参观了这样无名却又豪华的建筑，也让财津明白了，问题就是出在领导层。

“怪不得会亏损啊！”财津现在终于知道了问题所在。

这家公司虽然外表很阔气，但也只是徒有其表而已，实际上已经没什么钱了，这一点就连第一次到这里的财津也一眼就看了出来。公司门口的喷泉已经干了，入口处的垫子也已经磨得不像样子。

东洋 Astron 的经理町田裕造一脸紧张地出来迎接。

他今年 51 岁，圆脸，鼻子上架着一副圆框眼镜，头发分得很利落，穿一套普通的藏青色西装，不管怎么看都像是一个做事认真的人。但与这么洋气的建筑却有点不太匹配。

东洋 Astron 原本是一家环境公害解析装置的制造商，新近投身于微型处理器研发的业务。公司的最高营业额是去年的 18 亿日元，今年的营业额一直在锐减。

三年前，新日本工业将大约 20 亿日元作为风险投资基金投入这家公司。获得巨额投资后，町田却将这笔钱投到了一个之前从未涉猎的新领域。这就是公司现在陷入经营困境的根源所在。

从伊达那里，财津已经了解到，现在公司的经营已经变得非常困难。

为什么新日本工业会投资这家公司呢？

“这家公司与我们到底有什么相通之处？”财津几乎是愤怒地问出了这个问题。

伊达早就料到财津一定会问这个问题，一直在旁边等着回答。

“事实上，我们看中的不是新领域的开发，而是他们原本一直在做的环境解析装置的制造，这和我们公司的环境公害服务以及药品原料业务有很大的契合。”

听伊达这么一解释，财津也想起了当时投资的理由。

那时，新日本工业的研究人员用过这家公司生产的解析装置，觉得产品性能在环境公害解析和药品分析方面非常出色，所以才对它进行了投资。

但他们没有预料到的是：这家公司会在新业务方面发展得这么快，而这完全背离了他们原本计划的发展方向。

除此之外，由于町田对业务信心大增，新日本工业区区 20% 的股权已经不能改变他的战略，公司的发展方向完全由他掌控。弄到这步田地，公司的资金已经差不多用完了。

财津用了一个小时看了一下公司产品的小样，之后 30 分钟不到就看遍了公司的所有角落。

然后，他们回到接待室，财津一边喝茶一边同町田聊起来。

“现在公司最大的问题是什么？”财津问道。

从刚才在门口见面开始，町田就一直没敢与财津对视，现在也是一副闪躲的样子。财津想知道的是，目前这家公司在资金运作和缩短作业时间方面，究竟有多大的问题，以及町田的真实想法。

町田先是犹豫了一下，然后回答道：

“下个月，新研发的产品就会开始发售，我想那时候会好转一些。”

虽然町田看上去很认真，但他明显没有回答财津的问题。尽管如此，财津仍旧面不改色，微笑着点了点头。