

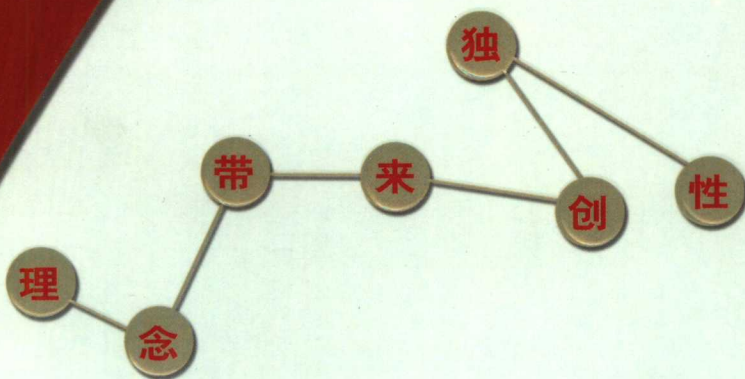


中铁博文
BLOGGEWIN

○ [日] 宫田矢八郎/著 尤文虎/译

企业卓越的 7项法则

Seven Laws to be a Giant

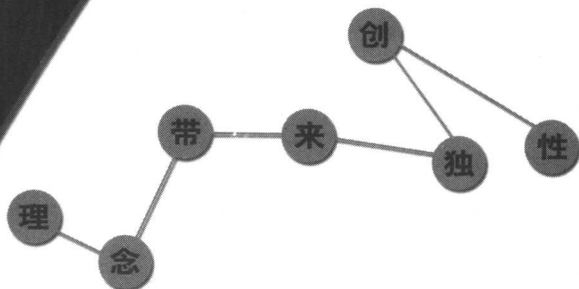
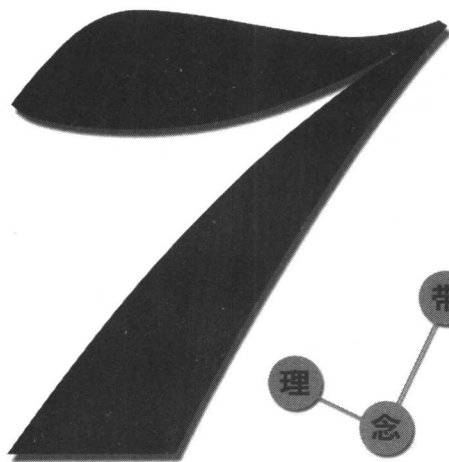


28年潜心调研，
10 000 多家一流企业的智慧结晶

中国铁道出版社

○(日) 宫田矢八郎/著 尤文虎/译

企业卓越的 7项法则



28年潜心调研

10 000多家一流企业的智慧结晶

中国铁道出版社

2006年·北京

北京市版权局著作权合同登记: 01-2006-3412

图书在版编目(CIP)数据

企业卓越的7项法则:理念带来独创性/[日]宫田
矢八郎著;尤文虎译. —北京:中国铁道出版社,2006.6
ISBN 7-113-07174-0

I. 企… II. ①宫…②尤… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 062146 号

Rinenga Dokujiseiwo Umu by Yahachiro Miyata

Copyright © 2004 by Yahachiro Miyata

Original Japanese language edition published in Japan in 2004 by
Diamond, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

书 名:企业卓越的7项法则:理念带来独创性

作 者:[日]宫田矢八郎 著

译 者:尤文虎

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑:郭 宇 张业宏 朱策英

责任编辑:曾亚非

特约编辑:刘照地

封面设计:润和佳艺

印 刷:北京市兴顺印刷厂

开 本:700×1000 1/16 印张:10.5 字数:155千

版 本:2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

书 号:ISBN 7-113-07174-0/F·443

定 价:25.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑电话 010-51873014 发行部电话 010-51873117

一本经理人必读的创新指导书

本书立足于226 661家日本企业的详细财务数据以及对11 476家“优良企业”的问卷调查，力求揭示成就卓越企业的实践性智慧。

本书的理念主要体现在7条法则，而这7条法则凝聚了作者28年的研究成果。读者可以通过阅读本书找到高绩效的创新方法，充分提升企业盈利能力，成就卓越企业。

宫田矢八郎

◎ 产能大学管理学系教授、研究生院管理
信息学研究系教授

◎ 1948年生于长崎，早稻田大学政治经济
学系毕业

◎ 曾在日本中小企业金融公库工作，主要
从事企业审查和支援企业经营等业务

主要著作：

《收益结晶化理论》（日本钻石社）

《管理学百年思潮》（日本钻石社）

《信息创新型金融》（金融财政事情研究会）

封面设计 **artrv** 源和佳艺 | 张 冰

前 言

企业经营者的必备素质

诚然,试图将博杂异常的庞大信息收纳于薄薄的一本书中实非易事。我因此萌发了为广大企业经营者开一剂打造优秀企业处方笺的念头,本书由此得以问世。

在日本管理学界(当然或许不仅局限于日本),较少有以实地调查所获得的材料为基础进行的研究。因为在大多数情况下,研究人员很难得到作为研究对象的企业的配合。相比之下,文献研究工作就显得简单多了。

基于这种现状,拙著《收益结晶化理论》首先对《TKC 经营指标》(2002 年版)一书中所收录的所有 226 661 家企业的财务数据以及针对其中 11 476 家“优秀企业”所做的由 330 个项目组成的问卷调查(6 025 家公司作了回答,问卷回收率 52.5%)结果进行了细致分析。《TKC 经营指标》一书中收录了大约 1/10 的日本企业庞大且严谨的财务数据,自 1975 年正式创刊以来,至今已发行 30 版。

对《TKC 经营指标》所录财务数据的具体研究已经收录于拙著《收益结晶化理论》(本书概要请见附录 A)一书中,而现在的这本书将努力揭示从理论性研究成果中总结出来的实践性智慧。这也是应实际从事企业经营的广大读者们的要求。这本书到底能够在多大程度上回应读者的期待?我心中颇感不安,这对我来说不啻为一个挑战。

本次研究的精髓集中体现于以下 7 项法则:

1. 提高收益质量:进攻优于防守,创新优于进攻。
2. 战略与管理并重方能造就卓越企业。
3. 切入点的独特性体现于经营理念,并最终带来企业赢利。
4. 赢利源于产品、服务、企业规划、团队组织的全面创新。

5. 畅销产品能让企业年销售额超过 10 亿日元,而打造品牌将使年销售额突破 30 亿日元大关。

6. 经营者必为探索者。

7. 必须熟练运用管理会计。

以上法则是我 28 年来务实操作实践经验的总结,以管理学研究为媒介,并以本次研究为契机,我的“默会知识”终于得以形成系统。可以说,上述 7 项法则是理论、研究以及调查工作浑然一体的结晶。如果您能够从阅读本书的过程中发现提升自己企业赢利能力的经营智慧,那将是对我工作的最大肯定。

下面,我将对本书的组织结构进行简单的说明。

绪论对成就卓越企业的 7 项法则一一进行了简单说明。第 1 章对企业赢利因素(亏损和破产原因)的构成做了说明,并从财务分析的角度揭示了现实企业实现高赢利的原因所在。

企业实现高赢利的原因究竟在哪里?一言以蔽之,就是来自于创新的实践。本书第 2 章提出了“创新”这一概念,从理论和实践两个方面对“理念带来创新”的流程进行说明。这一章汇集了本书的核心理念。

第 3 章到第 5 章的内容将拙著《收益结晶化理论》中对定性因素的分析更深入地向前推进一步,并作了总结。这 3 章的核心理论依次为:促进企业赢利的有效因素、促进事业成长的有效因素、成就卓越经营者的有效因素。根据调查数据的丰富程度,本书详细阐述了打造卓越企业的实际操作要领(企业行为特征)。

第 6 章将焦点放在企业的财务管理上,本书专门拿出一章的篇幅来探讨如何有效利用现场数据实施企业管理会计。

结束语再次对本书的全部要点进行总结。

如果您此前没有读过《收益结晶化理论》一书的话,有可能会影响到您对本书的理解。所以我建议您还是首先阅读附录 A,那将有助于您更好地理解本书的内容。

另外,书中还插入了 5 个延伸阅读,专门用于介绍同本书正文内容有关的知识,它们都会有助于您更加深入地理解本书的观点,所以请读者朋友务必要阅读并领会这些延伸阅读知识。

宫田矢八郎
于浅间山麓 闲话苑

目录 | CONTENTS

绪论 卓越企业是如何诞生的/1

企业实现高赢利的原因/1

第1章 提高赢利质量/9

了解企业的赢利因素和亏损因素/9

企业赢利因素的5种类型/9

如何提高赢利质量/15

战略与管理并重方能造就卓越企业/17

不要离原点太远/20

延伸阅读 20世纪80年代以来的管理学思潮/24

第2章 理念带来创新/29

经营理念和赢利之间的关系/29

一切都源于自我实现的需求/32

创新来自于自我实现的需求和社会需要的结合/39

经营理念只能来自成长性动机/43

经营理念的创新效果/47

经营理念的自我超越效果/59

延伸阅读 经营理念的5种功能和工作机制/63

第3章 带来赢利的创新性领域/69

利润的源泉/69

量化各种因素对企业赢利的有效度/70

创新的实践/86

第4章 突破销售额障碍的原动力/95

如何扩大企业规模/95

有助于企业成长的研究因素和营销因素/98

管理因素如何促进企业成长/100

人的因素如何促进企业成长/103

从“成长模型表”中你学到了什么/104

企业卓越的 7项法则

延伸阅读 经济学和管理学的方法论差异/106

第5章 经营者必为探索者/111

“优秀企业”经营者的标准模型/111

“优秀企业”经营者的卓越模型/115

延伸阅读 整体论的丧失与回归/123

第6章 熟练运用管理会计/127

如何在短期内摆脱亏损/127

管理会计的实践/132

如何实现持久赢利、永续经营/140

延伸阅读 利润观念的变迁/146

附录A 《收益结晶化理论》概要/153

附表B 不同领域、不同行业特征业绩相关表(原表)/157

后记 一点感想/161

绪论 卓越企业是如何诞生的

企业实现高赢利的原因

《TKC 经营指标》中所谈到的“优秀企业”是指以总资产经常利润率、自有资本比例、人均产量、流动资产比率、经常盈利额等 5 项指标作为标准评选出来的。

在 2002 年出版的《TKC 经营指标》一书中，优秀企业的数量达到了 11 476 家。那么这些“优秀企业”与其他一般企业相比而言到底优秀在什么地方呢？这里我们选取制造业为例进行简单说明。在制造业中，“优秀企业”的销售额经常利润率平均高达 10.9%，而当年大约 7 成制造业企业陷入亏损，剩下 3 成赢利企业的利润率普遍徘徊在 1%~2% 之间。在如此恶劣的经济形势下，10.9% 的利润率不能不说是一个令人惊叹的数字。

前些日子，我在 4 个地区（日本国土按照地域被划分为：北海道、本州、四国、九州等 4 个地方，4 个地区包括德岛、香川、爱媛、高知等 4 个县。译者注）作演讲的时候，有听众提出了这样一个问题：“作高赢利因素分析这种慢条斯理的课题似乎与当今日本的经济形势不符。多达 7 成的企业陷入亏损的困境，研究如何扭亏为赢才应该是当前最为紧要的课题吧？”对于这一提问，我作了如下回答：“正在赤字线上痛苦挣扎的企业实际上并不了解自己为什么会陷入目前的困境。只有当它们转入赢利企业的行列之后，它们才能真正意识到自己究竟在哪些地方做得不够好。再进一步讲，当一个刚好实现收支平衡的赢利企业成长为高赢利企业后，它就能够很好地意识到为什么以前自己的赢利能力是如此的差。人世间的其他事情也莫不如此。亏损、赢利、高赢利，3 个层次一个高起一个，当我们从更高一级的台阶上回头看低一级的台阶时，一切无不豁然开朗。我们之所以要分析优秀企业获得高赢利的因素，其目的恐怕也就在于此。这项工作无论是对于每一个单独的企业，还是对于宏观经济来说都是很有意义的。”

在绪论中,我将首先把造就卓越企业的7项法则介绍给大家。这7项法则可以称得上是本书的精髓,他们基本上涵盖了我本次研究的最新成果,详细内容需要阅读相关各章节,这里只是帮助你把握要点。

另外,本书的研究对象不仅仅局限于“优秀企业”,而是进一步将“卓越企业”也纳入研究的视野,“卓越企业”意味着“优秀企业”中的优秀企业。

法则1 提高赢利质量: 进攻优于防守, 创新优于进攻

首先我们来谈“提高赢利质量”这一法则(第1章)。

直到开始本次研究之前,我从来没有意识到企业赢利是存在质量差别的,这一想法产生于对5种赢利因素的分析。同样是1亿日元的盈利额,但是却存在朝不保夕的1亿和持续5年、甚至10年细水长流的1亿之分。而且我发现,亏损与亏损之间也是存在质量差异的。有时候,破产是一些亏损企业的最佳选择,而在另外一些情况下,坚持不懈的忍耐最终必将迎来企业重振雄风的契机。不但赢利有质量差异,而且亏损也存在高下之分。

赢利大体上可以分为以下3个层次:

- (1)通过削减成本和固定经费实现赢利;
- (2)通过降低采购成本和提高劳动生产率实现赢利;
- (3)依靠产品和服务的创新实现赢利。

作为经营者,当然希望实现从低赢利水平到高赢利水平的跨越,当然希望提高自己企业的赢利质量,即希望提升企业的赢利因素。因此,比起削减成本(管理因素)而言,经营者必须着眼于提升对企业整体的规划能力,进而致力于实现产品和服务的创新。

换句话说,就是“进攻优于防守、创新优于进攻”。或者也可以这样表述:作节约型企业不如当第一,当第一又不如作唯一。

本部分内容我们将在第1章中详细阐述。

法则2 战略与管理并重方能造就卓越企业

第2项法则是“战略与管理并重”(第1章)。

企业经营中存在战略和管理两大主题。我们在第1章中将战略定义为高赢利因素,将管理定义为防止破产的因素。因此,如果你问

“什么样的企业才是优秀的企业?”我将郑重地宣布:战略与管理并重的企业才是真正优秀的企业。

对于企业经营来说,战略很重要,管理同样也很重要,二者都是企业经营过程中不可或缺的根本性要素。如果作一个简单区分的话,战略关注如何扩大赢利的问题,而管理关注的则是如何才能维持赢利并不使成本增加。

下面我们举一个简单的例子来说明战略与管理之间的关系,一个家庭如果有一个很会持家的主妇,那么即使丈夫不是很能干,全家也不至于挨饿,因为她会在家中略有盈余的时候作一些储备以应付不时之需。在这个家庭中,主妇所作的工作就相当于企业经营中的管理。但是,话又说回来,无论主妇多么的持家有道,丈夫的收入也不会因此而成倍的增长,这就体现了战略的重要性。

但是,如果主妇不会过日子,总是大手大脚,而丈夫的收入又有限的话,一旦需要用钱时,这个家庭必将捉襟见肘。而所谓的卓越企业,就是企业中既有能干的“丈夫”,又有会持家的“主妇”。

本部分内容将在第1章的后半部分进行详细介绍。

法则3 切入点的独特性体现于经营理念,并最终带来企业赢利

第3项法则是“理念带来创新”(第2章)。

这一法则是本书最富有特色的部分,这一部分主要介绍了两个方面的内容。首先讲的是:企业经营理念既非来自于冗长的会议记录,也是来自于企业管理咨询师的报告书,它源于经营者的个性以及他对于自己所从事的事业所选择的富有个性化的独特切入点。进一步讲,这种个性和独特的切入点是经营者自我实现^①的结果。第二个要点说的是作为经营者自我实现结果的企业经营理念在促进企业实现高赢利方面效果非常显著。

① 自我实现这一概念最初是由瑞士心理学家容格(Garl Gustav Jung)提出的,容格使用了“自我”这一术语,他认为:人的性格在未出生时早已定型,自我就是对自己一厢情愿的期待,人在尚未诞生时就会对自己有一种情感方面的期待,譬如后悔、悲伤、反省等。而将近代的自我实现概念进一步普及的是美国行为科学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Harold Maslow, 1908—1970)。马斯洛认为:自我实现是人类最高层次的需求,一个需要做对他来说最有价值的工作,发挥他最大的潜力,实现理想,从而不断实现自我超越和发展。

就前者而言,经营者只有将事业看做自我实现的途径才能真正理解自己所从事的事业的本质和内涵。经营既不仅仅是为了生存的需要,更非单纯是为了赚钱。仅仅是为了生存和赚钱的商业理念不但是落伍的旧观念,而且是一种低层次的管理理论。实际上,经营者一旦通过事业获得自我实现,那么优秀的业绩、高效率和高赢利都将自然而然地随之而至。

自我实现将给事业带来创新,会让员工形成良好的工作动机。前者属于自我实现的战略性功能,后者属于自我实现在团队组织方面发挥的管理性功能。任何一种功能对于企业经营来说都是必不可少的。

另外,关于企业经营理念和赢利之间的关系,人们一般这样认为:经营理念和赢利之间未必存在必然的联系。经营理念是理想,赢利是现实,两者之间不存在直接的联系。有时候,理念只会干扰企业的经营行为。

可是,通过本次的研究,企业经营理念所蕴涵的战略性特征显露了出来,而且,即使仅从统计数据来看,企业经营理念同赢利直接相关的事实也是不容否认的。那么,他们是如何联系产生并发挥作用的呢?请看本书第2章的内容。

法则4 赢利源于产品、服务、企业规划、团队组织的全面创新

第4项法则是“产品和服务创新、企业规划创新、团队组织创新三者是企业赢利的源泉”(第3章)。

在第2项法则中我们曾经谈到高赢利是战略的产物,那么,什么是“战略”呢?我认为所谓战略就是开创全新的领域、开发独创性的技术。开创全新领域就是开拓新的市场,而开发独创性技术就是创新。

创新在日语中一般被译为“革新”,按照熊彼特(Joseph Alois Schumpeter, 1883—1950)的定义,创新就是“新结合”,新结合的意义非常广泛,既包括开发新产品、新服务,也包括对新的生产方式的探索,还包括开拓新的销售渠道和采购渠道。

本次的研究再次让我确信:只有通过更加广泛的创新不断开发出具有自己独特性的东西才是确保持续稳定赢利的根本。

开发新产品、新服务是创新,同样,企业规划中也存在创新(交易

创新和系统创新),团队组织中也有创新。

如果从同市场营销之间的关系层面上来看,只有创新才是企业实现直接或者间接获益的源泉,单纯的销售竞争或者价格战根本不会得到赢利女神的青睐。换句话说,市场营销的本质就在于竞争战略,如果没有超越销售竞争的创新性思路,市场营销本身根本无法成为企业稳固获益的源泉。

通过本次的研究,我发现:卓越企业在进行销售竞争之前,早已为自己创造好了足以制胜的充分条件。我用“开发优于销售,战略优于开发”这句话来概括卓越企业的过人之处。而前人在评价一个具备卓越规划能力的事业时,喜欢用“利在根本”这一说法。具体的内容我们将在第3章中进行详细探讨。

法则5 畅销商品能让企业年销售额超过10亿日元,而打造品牌将让年销售额突破30亿大关

第5项法则主要探讨如何突破销售额的壁垒,也就是探讨企业的成长因素(第4章)。

一个企业如果能够拥有畅销商品,它的年销售额将很容易超过10亿日元,但是如果企业能够打造出属于自己的品牌,那么它的年销售额将轻松突破30亿日元大关。

如果一个企业年销售额能够超过10亿日元,它就可以跻身于日本企业界10%优秀企业的行列。而如果企业的年销售额突破了30亿日元,它将成为日本企业界2%精英企业的一员,成为支撑日本经济的中坚力量。年销售额突破30亿日元大关后,如果销售额经常利润率能确保10.9%的话,企业经常利润额将达到3.3亿日元,公司就完全满足在证券市场公开上市的条件了(经常利润额3亿日元是日本公司公开发行股票的最低限度)。

我们将在第4章中详细介绍这一法则,届时,我们将使用成长模型表来辅助分析。通过模型表我们可以发现,首先,作为企业经营者,将会实现从“技术型”到“平衡型”,再到“战略决策型”这样一个随着企业规模不断扩大而实现自身成长的变化过程。而在产品研发、市场营销中,也会呈现出从“个性化战略”到“开发畅销商品”,再到“指名购买(名牌产品)”,最后发展到“掌握专利”这样一个逐级跨越

的企业成长模式。同时,组织管理和财务管理随着企业规模的不断扩大,将会呈现从“实施部门业绩管理”到“制定下一阶段赢利计划”,再到“事业部制度”以及“引入中长期经营计划”这样一个不断充实、整合的过程。

法则6 经营者必为探索者

第6项法则讲的是卓越经营者的最高境界,即:经营者必为探索者(第5章)。

从第4项到第6项法则都是源于对定性因素和问卷调查结果的分析。第4项法则属于有效赢利因素,第5项法则属于促进企业成长的因素,而第6项法则属于造就卓越经营者(企业家、领导者)的因素。那么作为一名优秀的企业经营者,他有什么过人之处呢?他的行为特征是什么样子的呢?是什么因素造就了一位优秀的企业经营者呢?这一项法则就是对上述问题的回答。

我历来对于仅仅是为了维持生存的经营行为和一切向钱看的中小企业经营者们的经营观存在抵触情绪。我认为,仅有吃饭和赚钱这样的经营观,根本不配称为好的中小企业经营者。他们为什么感受不到来自身边优秀经营者们的压力呢?

日本的产业理论、企业理论以及经营理论研究的通病就是缺乏针对中小企业经营者的专门研究。仅以经营理论而言,研究工作始终围绕3200多家公开上市的大公司管理层,以成败论英雄,唯结果定高下。可以说,日本的管理学界只存在这种“胜者为王”的经营理论。中小企业研究者和评论家缺乏作人物评论的兴趣和耐心。

而我认为,企业管理学中最有意思的莫过于对中小企业、骨干企业的研究。仅靠已有的对大企业的研究成果很难把握日本经济的全貌,对企业经营成败因素的研究也很容易陷入结果论的桎梏中。因此,试图依靠现有研究成果来把握日本经济的真相几乎不大可能。可是,对中小企业的研究却可以让我们拨云见日,可以让我们更加清晰地把握经营者真实的成长历程、了解企业的生产、销售,员工的反应以及管理的实际情况,企业的历史变迁,进而清晰梳理一个企业由小到大、从弱到强的发展脉络。只有了解了上述过程,你才能够真正理解企业经营究竟是什么,这样的经营理论才是贴近实战、浅显易懂

的。

本次研究的最大成功之处也就在于我终于可以将自己对于企业经营理论的理解一一呈现。那就是——“优秀的经营者必为探索者”。他们对于人生和事业有着属于自己的明确追求，始终不放弃努力以不断提高自己对于事业和经济发展的洞察力，默默打牢自己的事业基础。难道他们不应当被称为真正的探索者吗？

“探索者”这一概念最初来自于匈裔英籍著名物理化学家和哲学家波兰尼(Michael Polanyi, 1891—1976)。在本书中，这一概念涵盖了从产品研发、市场营销、经营理念到宗教信仰、员工培训、领导能力等在内的作为优秀经营者所应具备的所有要素。第5章中的“优秀企业”经营者标准、卓越模型表将让一切成为可能。

法则7 必须熟练运用管理会计

第7项法则讲的是：只有有效利用现场数据进行企业管理会计实践才是造就卓越企业的不二法门(第6章)。

管理的价值就在于指导人们如何去改善企业经营状况，而管理会计就是给经营者有效实施管理提供信息支持的一根杠杆，它是经营者在改善企业经营状况时必不可少的工具。一个不懂得灵活利用数字的经营者就像一个没有完全掌握指挥控制系统操作方法的军官一样，只有做到对指挥系统了如指掌，才能实现有效的组织运营。经营者必须做到对管理会计了然于胸。我们在这里要特别强调“现场数据”的重要性。

一般意义上，管理会计包括以下几个要素：实施部门业绩管理、浮动费用和固定费用分解、制作赢利计划以及中长期经营计划、资金周转管理等。可是，在本书中，我要特别在管理会计要素中加上“现场数据”这一项。为什么是“现场数据”而非别的什么其他因素呢？因为只有现场数据才能赋予管理会计以改善企业经营状况的力量，才能让管理会计发挥财务会计所无法比拟的功能。

现场数据的一个最大特点就是：行业不同，具体数据也会截然不同。如果说一般意义上的管理会计是理论性、演绎性的管理会计的话，那么我所谓的管理会计就是归纳性、经验性(实证性)的。为了便于理解，我们举一个简单的例子，虽说实施部门业绩管理对于企业管

理来说非常重要,但是一旦具体到某一个特定的企业,行业差异就会立刻显现出来。制造业、物流业、运输业,各个行业的部门业绩管理必将呈现出不同的样态,具体的每一个行业独有的管理会计工具只能是现场数据。这是我 28 年来在金融机构从事审查、融资业务的经验总结。

灵活利用现场数据进行管理会计实践不仅是企业经营者,而且也是税务代理师、注册会计师、金融机构所必须掌握的一项基本技能。因为他们的职责都要求他们必须根据多变的金融环境及时制订相应的经营改善计划。管理会计为企业经营者、税务代理人、注册会计师、金融机构提供了一个对话的平台。具体内容请参阅本书第 6 章。