

重返问题现场 系列 03
轻松看小说·深入学管理

重返问题现场

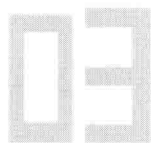
逆转篇

[日] 三枝匡 / 著 千太阳 / 译

V字回復の経営—2年で会社を変えられますか



中信出版社·CHINACITICPRESS



V字回復の経営—2年で会社を変えられますか

重返问题现场

逆转篇

[日] 三枝匡 / 著 千太阳 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

重返问题现场·逆转篇 / (日)三枝匡著;千太阳译. —北京:中信出版社, 2014.5

书名原文: V字回復の経営—2年で会社を変えられますか

ISBN 978-7-5086-4531-5

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064061号

V-JI KAIFUKU NO KEIEI

by TADASHI SAEGUSA

Copyright © TADASHI SAEGUSA

ALL RIGHTS RESERVED.

Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., TOKYO

Chinese (in simplified character on the) translation rights purchased from

NIKKEI PUBLISHING INC., JAPAN through Bardou - 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·逆转篇

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: 北京京师印务有限公司

开本: 787mm×1092mm 1/16

版次: 2014年5月第1版

京权图字: 01-2013-1047

书号: ISBN 978-7-5086-4531-5 / F·3180

定价: 48.00元

印张: 21 字数: 345千字

印次: 2014年5月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

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

如何让企业起死回生？

作为一名经营顾问，在过去的15年当中，我参与过很多亏损企业的改革。在这当中，既有总销售额达到1 000亿日元的企业，也有总销售额达到10 000亿日元的企业，并且这些企业分跨不同的行业，有着各自不同的情况。有的是整个企业进行改革，有的是下属事业部或分公司进行改革。在创办三枝匡事务所之前，我自己也先后担任过两家亏损企业的董事长，用了将近10年的时间，将两家企业扭亏为盈，扶上了正轨。可以说，在我的人生当中，有一大半的时间，都是在不同的企业中“进行着起死回生的改革”。

实际上，这就好比是将一个得了重病的人从死亡线上给拉回来。当然，不可能每次改革都那么顺风顺水。这些年来，我既有取得成功、意气风发的时候，也有遭受失败、信心受挫的时候。在有些企业中，尽管当时的改革取得了成功，一度实现了扭亏为盈，但在我离开几年之后，企业

再次出现问题。后来，我从报纸上看到，当初改革成功的企业，居然有很多都破产了。由此，我总结出，企业改革，就要有一不做二不休的精神。

日本企业如果不能从体制上进行彻底的改革，那么，它们还可能会再次面临危机。

一家亏损的企业要想摆脱目前的困境，扭亏为盈，就必须找到一个符合企业未来发展的“战略”，换句话说，就是要彻底改变企业目前的“经营模式”。然而，这并不是最重要的。最重要的是，企业内部从上至下，无论是“思想上”还是“行动上”，都要有一种深切的危机意识，这样才能产生一种无形的凝聚力，使得所有人都朝着一个目标前进。

在日本，有些企业明明陷入了困境，但员工却没有相应的危机意识。在很多亏损企业内部，员工都缺乏这种危机意识，没有凝聚力，如同一盘散沙。这也是日本企业所特有的一种现象。在这样的企业里面，要想让管理者和员工的思想以及行为能够在短时间内发生转变，并不是一件容易的事。特别是那些内部机构臃肿、错综复杂的企业，要想进行改革更是难上加难。真正阻碍改革的，并不是明面上的敌人，而是隐藏在企业中的自己人。

“在企业内部推行新的思想、新的战略，最大的阻碍就是企业内部的员工在思想上不能接受这种改变，也就是企业内部的政治性在作祟。”这是我根据以往的经验 and 惨痛教训所得出的深切的体会。

这里所说的企业内部的政治性，指的并不是内部的派系斗争，而是缺乏危机意识、害怕变化、力图自保的思想。企业内部有很多普通员工，他们的性格、为人处世都很不错，却缺乏危机意识，害怕身边的环境发生变化，对企业内部的变革总是持一种排斥心理，想要找到一种稳定的安全感。当改革者在企业中推行改革时，他们就会遇到各种各样的阻碍，企业的思想和战略就不能彻底地贯彻下去。这样一来，企业内部原有的机制就很难改变，更谈不上扭亏为盈。

拥有经营能力，掌握经营技巧，提高经营水平

美国企业的经营者在推行某一个方针、实施某一个战略时，往往采取强制方式。这种强硬的执行方式将扫平所有的障碍，使得各个方针和战略能够顺利地贯彻和实施下去。对于那些阳奉阴违的人，美国企业是绝不容忍的。如果有人反对其战略或方针，企业就会直接解雇他。因此，在美国企业中，如果员工不能接受这种新的改革方针的话，无须管理者开除他，他自己就主动辞职了。实际上，这种干脆、果断的做事方法，也是美国企业的一个优势。

很多日本企业经营者都不愿看到企业内部发生太大的变化，他们总是在原有的框架下，进行小范围的改善。实际上，这是一种治标不治本的办法，问题并没有得到彻底的解决，而是被搁置了。如果企业还处在高速发展的阶段，这些问题暂时还不会显现，等到企业的发展陷入瓶颈时，这些问题就会一下子爆发出来。这时，日本企业的经营者的就会陷入一种两难的境地。一方面，企业需要彻底变革，恢复原先的活力；另一方面，企业又不想改变目前的机制，更不愿裁员。那么，有什么办法可以化解这种矛盾，使企业能够在不裁员的前提下，恢复内部的活力？实际上，只有一个办法可以解决这个问题，那就是：让员工保持相应的危机意识，形成一种凝聚力，在新的战略思想的指导下，提高业务效率，创造出更大的价值。这样一来，即使是一家危机重重的企业，也能够在不裁员的基础上，通过改革实现扭亏为盈。

话虽如此，这种方法真正实施起来却并不那么容易。员工们未必会按照经营者的想法去做，他们可能仍然和以前一样，没有共同的目标，也没有奋斗的精神。管理者人浮于事，员工自然也就表现得松松垮垮。实际上，日本企业的管理者在战略思考层面，远远不如美国企业管理者。特别是在经营能力上（经营战略、市场销售、机制变革等一些经营理念上的理解能力和发挥能力），显得尤为不足。也就是说，日本企业往往缺乏经营人才。在日本企业当中，中高层管理者所拿的薪水与拥有美国MBA（工商管理硕士）学历的人才一样，但他们却没有发挥应有的作用，既没有事

业心，也没有责任感。在这样的企业里面，大多数人都缺乏一种危机意识，不知道如何去改变企业的现状，他们害怕企业内部出现变化，时刻想保住自己目前的权位和饭碗。

在这种状态下，企业的经营状况不会有任何好转。

日本传统企业往往把员工看得很重，不会轻易裁撤员工。在这种情况下，要想跟上美国企业的发展速度，它们就必须能在市场竞争中和美国企业相抗衡，必须拥有经营能力，把握经营技巧，提高经营水平。同时，它们还要将所有管理者和员工的思想统一起来，在企业内部形成一股凝聚力，从而使企业发挥出超强的战斗力。

但目前，很多日本企业还做不到这一点。在有些企业中，甚至出现业绩下滑、反弹无力的局面，企业从上至下都失去了信心。很多日本人都认为，如今日本经济的不景气是由日本政府政治力的贫弱造成的。但在我看来，问题还是出在这些传统日本企业身上，如果这些企业不能彻底进行改革，日本的经济将很难一下子回暖。

通过一个故事来描述整个改革的经过

假如要在企业内部推行一场改革，那么，我们应该如何去做？应注意什么？在本书中，我将通过一个故事来描述整个改革的经过，告诉大家应该如何去做。这个故事并不是凭空杜撰出来的，而是我在5家日本企业所拥有的实际改革经历的融合。并且，这5家日本企业都是在东京证券交易所上市的公司或者是同等规模的企业。

在这5家日本企业的改革经历当中，我选择最近一次改革经历作为整个故事的主线。其中包括改革工作小组的成立、改革方案的制订、企业内部机制变革的时机，以及改革的具体推行等，构成了一个让企业起死回生、扭亏为盈的“两年的经历”。

同时，我根据这5家日本企业的实际改革经历，完善了整个故事，包括故事的主人公、改革当中出现的状况、抽象的产品和业务内容，以及相应的销售额度、亏损额度、市场份额的变化趋势等。由于涉及这5家企业的商业机密，所以我将其中具体的数字进行了修改。

故事当中出现的黑岩莞太、香川社长等一些主要人物都是虚构的，他们分别代表了这5家企业中的某一类人。并且，在这5家企业当中，有18名员工记录了当时的改革经历，我将这些文字进行了改编，融入了这个故事当中。

为什么要将这5家企业的改革经历糅合成一个故事？有两个原因。第一，作为一名经营顾问，“不能将客户的公司名称和相关的商业机密透露给第三方”是我必须要遵守的职业准则。第二，将这5家企业的实际改革经历糅合成一个故事之后，就少了一些个别性，多了一些普遍适用性。当我们在实际改革当中遇到一些情况时，就可以拿起这本书，依据类似的案例，找出具体的解决办法。

因此，我们可以将本书看成是一部传记。大家在阅读时，可以根据当事人的话语联想当时的场景，从而找到一种真实的介入感。反过来看，这又是一个虚拟的故事，避免了将这5家企业的名称和相关的商业机密泄露出去的风险。

领导改革的4个主要人物

在接下来的故事当中，大家可以看到贯穿整个企业改革的4个主要人物，他们分别是：发起人香川五郎，实际推动者黑岩莞太，理论支持者五十岚直树，以及实施者川端佑二。

黑岩莞太是整个企业改革中最为关键的人物。在我看来，他是最理想的改革推动者。当然，在现实当中，可能找遍整个日本，都找不到一个和黑岩莞太完全吻合的人物。于是，有些读者就会产生疑惑：“在我们的企业里面，根本就找不到像黑岩莞太这样的企业改革的推动者，那么，又该由谁来负责整个改革工作呢？”实际上，这么想是不对的，我们完全可以换一个角度去想，从现实当中找到这4个人物。

比方说，“假如要在我们企业发动一场改革，那么，专务执行董事所发挥的作用相当于黑岩莞太的四成；剩下的六成工作，可以让事业部长来承担。这样一来，黑岩莞太所能起到的作用，专务执行董事和事业部长合在一起也能够做到。”

反过来思考也可以：“在我们企业的副社长身上，可以看到香川五郎六成的特

质；同时，他还能够发挥黑岩莞太三成的作用；最后，他还有一成特质类似于五十岚直树。”

在发起一场改革之前，我们无论如何都要找到一些合适的改革人选，让其发挥这4个关键人物所发挥的作用。如果按此方式都找不到合适的人选，那么接下来的改革工作将步履维艰，风险重重。

黑岩莞太在企业改革中所发挥的引导作用是最为关键的。如果现实当中没有这样一个人，改革就很难找到一个明确的路线，很容易走弯路，甚至在遇到一些挫折之后，企业改革会无疾而终。因此，在这种情况下，我们只能选择一个风险较低的企业改革方案，这也正是日本企业改革迟迟没有进展的原因。

其实，像企业内部机制僵硬、思想保守等问题，是日本企业存在的普遍问题。因此，本书所给出的各种解决方式和方法具有普遍的适用性。但是，这些方法也并不是万能的。企业改革不是一件轻而易举的事。在改革之前，企业必须要考虑到方方面面，做好充分的准备。

在接下来的故事当中，我将给大家描述一场成功的改革。然而，每一场改革的成功，都依赖于诸多要素。这就像堆积木一样，我们必须慎重小心地做好每一步，一旦哪一步出错，所有积木就会坍塌下来。也就是说，只有具备了所有成功的要素，企业改革才能取得成功。反过来，本书也提及了一些可能导致企业改革失败的原因。

接下来，就让我来为大家讲述这个故事吧。

前言 如何让企业起死回生? VII

第1章 改革将势在必行 001

一再下滑的销售业绩 002

一场没有任何作用的改革 005

年轻管理者的不满 009

藏在暗处的一张王牌 014

经营笔记1: 缓慢的自然衰退的过程 023

第2章 企业内部存在哪些问题? 027

出席者众多的会议 028

管理者对具体问题总是有所顾忌 030

几乎没有谈到竞争对手 036

产品亏损的真正原因是什么? 039

很多新产品都缺乏市场竞争力 045

随意更改战略方针导致合作方的不信任 051

销售人员推脱责任 055

企业内部官僚作风盛行 061

隐藏在企业中的改革人才 064

企业缺少整体战略布局和共同理念	070
经营笔记 2: 改革的支持者与反对者	077

第3章 找到共同理念，作为改革切入口 085

埋没的人才	086
涵盖所有的问题	090
深刻的反省	093
500张卡片	096
找出共同理念的必要性	098
深夜的孤独	102
改革的理念 1: 事业的出发点	103
美国企业当年是如何复苏的?	107
顺畅的业务流程的效果	110
解决所有问题	116
臃肿的组织机构的缺陷	119
制订改革方案	120
改革的理念 2: 经营战略链	122
各部门存在的问题	126
改革的理念 3: 企业改革的原动力	128
危险的吊桥	131
经营笔记 3: 日本企业缺乏的“经营的创造性”	133

第4章 如何制订贯穿整体的改革方案? 143

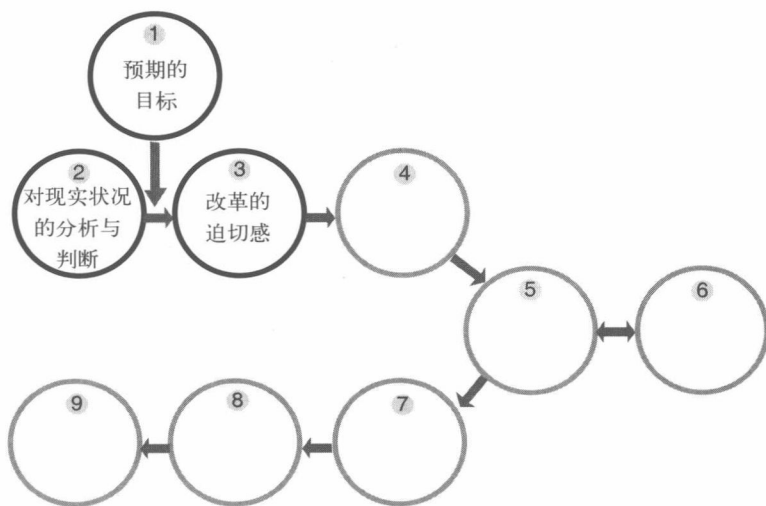
组织的速度和效率	144
----------	-----

孤独感弥散	147
不是真的想要裁撤	151
如何让改革参与者思想上不受影响?	155
高层的支持和参与	157
让大家认识到这次改革是玩儿真的	162
魔鬼式教育的效果	165
被掩盖的真实亏损	173
中下层管理的松散和放任	176
裁撤还是改革?	180
企业拆分方案	182
不切实际的协同关系	184
取消现有的等级	188
集中针对某些领域进行改革	191
针对部分产品, 重点打开市场	195
改革并不等于裁员	196
高层的共同看法	199
经营笔记 4: 改革方案的说服力	202
第 5 章 齐心协力, 带着改革的热忱一往无前	209
默默接受人事调整的人	210
反对改革的顽固分子出现了吗?	213
乖僻和任性	219
全都是别人的责任和过失	222
提拔那些有志于改革、有斗志的人	225

	人事垄断	231
	思想认识上的连锁反应	235
	原有的管理体系几近瘫痪	240
	史无前例的糟糕业绩	246
	经营笔记5：企业改革当中的9个步骤	248
第6章	执着地、一丝不苟地将改革推行下去	259
	员工真正有了改革的觉悟	260
	员工的工作效率有了明显提高	263
	拉近与客户的距离	269
	令人震惊的巨大转变	273
	新的销售方案	278
	教会员工具体的工作方法	281
	实现单月预计盈利，制造轰动	285
	企业内部的竞争机制	288
	实现真正的盈利！	295
	走好接下来的每一步	298
	精神上的传递	304
后记	改革的成功要素	311

第1章 改革将势在必行

——下定决心进行改革



一再下滑的销售业绩

太阳产业的总部，就设在东京都大手町，那里离皇宫东御苑不远。

太阳产业是一家在东京证券交易所上市、年销售额达到3200亿日元的明星企业。但由于近些年来企业发展缓慢，如今，已经很少有应届毕业生愿意应聘这家企业了。

这一天，该公司高层在太阳产业总部大厦28楼的会议室召开了一次临时经营会议。

坐在会议桌主位的，是太阳产业的社长香川五郎。他在观看投影仪投放的数据图表的同时，也在观察着在场23位董事的表情。

香川五郎已经接近65岁了，高高的个子，半白的头发，身穿一件时尚合体的深蓝色西装。由于年岁已大，他的精力已大不如从前。但是看上去，他仍然锐气十足、精神抖擞。

此时，财务部长正在向香川五郎汇报近期的财务状况。说实话，公司目前的实际状况和所预计的有很大的差距。

香川五郎希望财务部的这个报告能够给在场的董事们一个心理上的冲击，引起大家深刻的反思。然而，结果却让他大失所望。在场的众人当中，没有一个人敢和他对视，他们纷纷避开他的目光，要么面无表情地看着墙上的图表，要么盯着面前的文件发呆。

想到上个星期某经济类杂志上针对太阳产业的报道和评论，香川五郎的心渐渐地凉了下來。

“在上一阶段，太阳产业的销售业绩迅速下滑”，“太阳产业的产品所占的市场份额一再缩小”，“企业内部迟迟未能进行改革”，“企业内部机制没有任何变化”……

然而，即使是这样的报道和评论，也没有给企业的董事们带来任何影响。企业内部就像一潭死水，没有半点涟漪。

“真让人痛心啊！”

香川五郎看到他们的表情，内心有一种强烈的不满。

症状 1

一般来说，在那些业绩不佳的企业当中，企业内部往往缺乏一种相应的危机意识，员工们总是表现得很懒散。与那些快速发展的企业相比，这类企业内部缺乏紧张的氛围。

香川五郎自上任以来，一直致力于企业内部的变革。

在香川五郎之前，太阳产业的历任社长都没有什么太大的建树。对于一个企业的经营者来说，最大的过失就是“毫无建树”。实际上，并不是每一任社长都如此甘于平庸，有些人在上任时，也曾对员工们说：“让我们大家一起来思考，怎样改变企业目前的现状。”

从根本上来讲，这句话本身就是错误的。让企业的每一个员工都站在经营者的角度来思考企业的经营问题，这只是个幻想。作为一个企业的社长，假如没有新的思路，不能做出具体的指示，不能亲自去推动企业内部变革，企业就难以产生任何变化。

长此以往，企业就只能坐以待毙。或许某一天，这个有着悠久历史的企业就会消失在历史的长河之中。

上任之后，香川五郎对董事会进行了一系列调整，这让员工们感觉到了社长对于企业内部变革的决心。

此外，他还在企业内部推行了执行董事责任制。然而，这一系列措施并没有带来预期的效果。尽管董事会成员的人数少了，但企业内部仍然没有发生太大的变化。管理层依旧在指责“下面的员工松松垮垮”，而下面的员工却认为，“管理层人浮于事”。

症状 2

尽管很多日本企业都推行执行董事责任制，但实际上，执行董事责任制本身并不能给企业带来什么变化。

因此，关键还在于企业内部的责任分配是否明确，以及社长采用的是什么样的经营模式。

于是，香川五郎做了进一步调整。首先是在财务方面，太阳产业下属各个事业部都要独立核算盈亏，这样一来，每位事业部长所要担负的责任就明确了下来。香川五郎还制定了相应的奖惩制度，采取“能者上、劣者汰”的人事考核制度。

接着，香川五郎要求各个部门员工都能各司其职，各尽其责。一旦哪个环节出了问题，就追究该部门的责任。整个企业内部的精神面貌因此得以改善，等到再开经营会议时，大家就不再是之前那副无动于衷的表情了。

“我将在企业内部进行一次改革。改革的内容包括各个方面，但不会裁员。”香川五郎不止一次地公开这样说。换句话说，作为太阳产业的社长，香川五郎不会轻易放弃任何一名员工。

实际上，在最近5年，太阳产业也搞过几次裁员。裁员之后，太阳产业的员工人数由7200名缩减至大约5300名。

有时，香川五郎也会突然想起那些离开的人。离开了太阳产业，他们过得怎么样？在香川五郎看来，这就是日本传统企业中的一种保守的团体观念。

虽然员工的数量有所减少，但这并没有给公司带来太大的麻烦。即使有一点点小困难，公司也能克服。

于是，在香川五郎担任社长的第三年，太阳产业下属的5个事业部全部实现了盈利。然而，和以前一样，这些盈利主要依靠两个事业部完成的。另外三个事业部的盈利水平，只是勉强达标而已。