



日中管理学院经济管理丛书

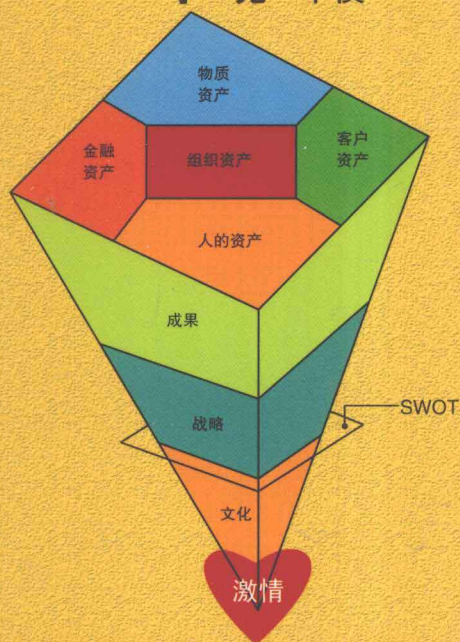
株式会社Value Create

[日]三富正博 著

(Mitomi Masahiro)

赵奇 译

李克 审校



公司革命

居安思危 居危思变

相比“看得见的资产”，
更应该重视“看不见的资产”！

身陷绝境的企业如何变身为全球同行业利润率第一？



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

公司革命

——居安思危 居危思变

〔日〕三富正博 著

(Mitomi Masahiro)

赵 奇 译

李 克 审校

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

公司革命：居安思危 居危思变 / (日) 三富正博著；赵奇译. —北京：北京理工大学出版社，2012.2

ISBN 978-7-5640-5337-6

I. ①公… II. ①三… ②赵… 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(2011)第249707号

ワクワク会社革命「崖つぶち企業」も利益率世界一になれる

三富正博みとみ・まさひろ

©Masahiro Mitomi 2010, printed in Japan

著作权合同登记号 图字：01-2011-7402号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

开 本 / 670毫米 × 960毫米 1/16

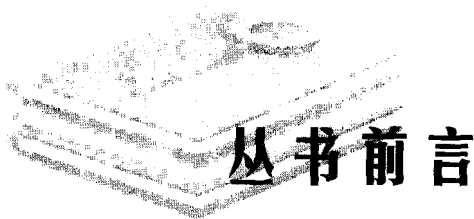
印 张 / 14.25

字 数 / 260千字

版 次 / 2012年2月第1版 2012年2月第1次印刷 责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 39.00元 责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换



为了全面、系统地反映当代日本经济与管理模式的全貌及其进程，总结和探索现代经济学与管理学已有的和潜在的研究成果，展示现代经济学与管理学的发展方向，在日中管理学院（JCMS）的大力支持下，我们呈现给读者这套“日中管理学院经济管理丛书”。

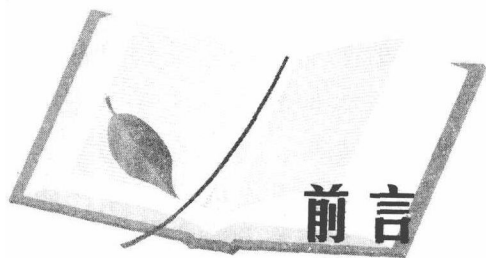
该套丛书是大型的、高层次的、综合性的经济学与管理学的知识丛书，包含了关于日本当代经济与管理模式的译库和研究文库两个子系列。在丛书的领域上，我们将不仅着眼于经济学与管理学的前沿研究成果，更侧重于那些将最新研究成果在现实中已经实现成功运用的案例贯穿于书籍；在选题的采纳上，我们将广泛推介日本的著名经济学家和管理学专家，以及一些旅居日本的知名华人学者的作品，努力发掘和奉献给大家一批学术功力深厚、思想深刻新颖、写作规范、已得到当代国际学术界认同的著作。

通过该套丛书，我们将继续致力于推动中国经济和管理的国际化、现代化与标准化。期待着本套丛书的出版有助于国内企业家、政府官员、学者以及对经济和管理知识感兴趣的读者们，在一个不太长的时期里，从研究内容、研究方

法、研究工具等方面逐步熟悉和实现从中国化向国际化、现代化和标准化的转变。我们期待着广大读者对我们的追求的支持，也虚心地等待着大家对该套丛书的批评和指正。

作为旅居海外的华人学者的代表，我们期盼着我们的工作能为祖国的繁荣富强贡献菲薄之力，祝愿祖国明天会更美好！

丛书主编 李克
2011年5月于日本东京



现在世界上哪个国家最富有激情？

你考虑过这个问题吗？中国、印度、巴西等许多国家可能会在你的头脑中闪过。

这个问题我在十年前的2000年曾想过，最后得出的结论是现在“世界上最富有激情的国家是日本”。

“什么？这也太离谱了！”你很有可能会这么想。或者，“你这是寻求慰藉才这么想的”，此种想法也会有的。

但是，我是认真的，现在世界上最富有激情的国家非日本莫属。

那么这里还有一个问题，即世界上哪个国家最悲观？各种调查结果显示这个国家又是日本。

我于1991年至2000年的九年间在美国工作，在这期间我在海外一直关注着日本，我发现从海外看日本越看越觉得“这是个有着可能性的国家”。这种想法最终变为“确信”，于是我回到了日本。

从那开始的十年时间里，我同朋友经营着一家新起步的小企业，我们始终追求的是“创造价值”。这十年，工厂、

制造业、服务业甚至大学等为数众多的企业或组织都发生了变革，它们当中既有小型企业也有员工过万的跨国公司。

本书介绍的是一家生产大型产品的，就连它的母公司都已对它失去希望的身处绝境的企业。我们最初接触的时候，那是一家相当悲观甚至可以作为世界第一悲观国家日本的象征的公司。然而，通过接触我发现，他们在最悲观的时候仍看到了自己的“可能性”的苗头，并开始用自己的大脑思考，用自己的腿脚来走路了。结果怎样呢？他们最终转变为全球同行业利润率最高的公司，本书记载的就是这个过程。

对于本书的出版，比谁都高兴的是那些同公司变革有关的经营者及普通员工。当初同他们接触时，公司能够转变为现在这个样子，他们是做梦都没有想到的。同时他们也希望有同样苦恼的其他公司人员也能够坚信“可能性”的存在并迈出创造激情公司的一步。

沉浸在悲观主义气氛中的日本目前最需要的是每个人都应具有的乐观主义态度，对于这点我要说“失败是成功之母”。并不是因为好才干，而是因为愿意才干。这样即使失败也无怨无悔。要直面“愿意干”，及“应该干”这些问题。为什么呢？因为这样的组合所产生的结果使那种令人兴奋的“可能性”增加了。

还有，书中所举的事例和事实有些不同，我根据公司的希望改变了行业种类，但也是制造业。同时本书的着眼点是价值创造，并从开始贯彻始终。本书对价值创造进行探讨的同时，也对这家公司的生产现状及生产成本计划方面不断的改善活动进行了记述。

三富正博
2010年9月

目 录

序章 公司为什么不能改变 /1

再 会 /3

创造企业价值的“五种资产” /6

看不见的资产之一——组织资产 /8

看不见的资产之二——人的资产 /9

看不见的资产之三——客户资产 /10

价值三角形 /12

第一章 被抛弃的公司 /17

初 遇 /19

“割舍”——迫在眉睫的分公司制 /21

蕴藏着的可能性 /23

亚瑟·安达信 /26

获得成就的公司的思考方式和习惯 /31

日本这个国家的可能性 /34

回国进入最糟糕的新创企业 / 37

发动价值创造 / 40

“这企业即使倒闭也毫无办法” / 43

现金流即使为零企业也不会倒闭 / 46

员工的激情缔造企业 / 51

第二章 think straight, talk straight——正视现实 / 53

无效、沉闷的会议 / 55

倾听，倾听再倾听 / 58

我们给对方留下了最糟糕的第一印象 / 60

“经营不善的企业都有相似之处” / 63

首先，要知道什么是“出成果的思考方式和习惯” / 66

将“优良企业”同自己的企业进行比较 / 68

揭公司的“短儿” / 71

揭公司“短儿”的正确方法 / 74

事实发现 / 76

应培育的思考方式和习惯，应摒弃的思考方式和习惯 / 79

信息全部公开 / 82

think straight, talk straight / 84

最大的问题是“上意下达” / 86

1. 忽视客户的存在 / 87

2. 员工同事间的信赖关系日渐淡薄 / 88

3. 推卸责任的感觉在蔓延 / 88

4. 管理层的意思得不到传播 / 89

5. 改革没有持续 / 90

夺回“激情” / 92

找出赤字的原因 / 94
不良经营导致不出成果 / 96
通向改革的四种手段 / 98
企业文化可以改变 / 101

第三章 只有激情澎湃的企业才能得以生存 / 105

组织机构改革是渐进式的 / 107
理念和行动准则在现场形成 / 110
“目标”很小，很小…… / 113
“从赞扬开始” / 115
习惯的改变如肌肉锻炼 / 118
动摇及反复是必然发生的 / 120
企业文化向加点主义转变 / 123
部门之间的人员可以谈论工作之外的话题 / 125
13%的变化将导致全局的变化 / 127
剑拔弩张的会议 / 129
不是什么时候而是今天就来实现 / 132
文化之后开始战略议题 / 134
公司真正的优势是什么 / 137
“当然的事就要当然去实行” / 141
两年间的变化及课题 / 143
真正激情澎湃的家伙们就在公司里 / 146
来自年轻人的不拘形式的压力 / 149
一个新的危机 / 153
新任总经理的决心和改革的继续 / 155
于是，出现了光明 / 157

第四章 企业的价值是谁创造的 / 159

- 你的企业是良性循环吗 / 161
- 以五种资产来重新判读企业 / 164
- 抛弃旧的思考方式 / 166
- 所有人都有激情吗 / 169
- 企业的价值由“文化”决定 / 171
- 创造企业价值的人以及破坏企业价值的人 / 174
- 所以造成优秀人才流失 / 177
- 成为创造企业文化潜在之人的类型 / 179
- 无视客户的公司为数众多 / 181
- 放眼老客户之外的客户 / 184
- 因为喜欢所以持续 / 187
- 激情造就世界第一 / 191
- 作出决定之后立即实施 / 193
- 企业价值的严重误解 / 196

终章 造就未来的方法 / 201

- 2009年11月13日 / 203
- “未来日记”的建议 / 206
- 充分利用企业资源 / 210
- 工作是不会失败的游戏 / 213
- 相信个人的力量 / 216



序章 公司为什么不能改变





再 会

2008年11月4日，我在某上市公司的董事室等待会晤销售规模超过5000亿日元的集团公司的副总经理，我们已经有三年左右没见面了。

这间办公室位于东京车站附近的某大厦的上层，放眼望去，驶进驶出的新干线以及山手线列车尽收眼底。收回目光，四下看了看，不愧是具有百年以上历史的大公司，房间里摆的是考究、有气派的皮沙发，其他的摆设品也都很有格调。

在我环顾室内的时候，门开处副总经理进来了。这位先生负责全公司的经营及规模最大的事业部工作，他的西装做工讲究，令人一眼就能看出他的精明强干。

“好久不见了！”



寒暄过后，我将和我一起来的我的新合作伙伴向副总经理作了介绍，这是我们今天造访的主要目的。但是，话题却自然而然地转到六年前的一天。

我们从那时候起就很关注这个副总，因为他成了一个垂死挣扎的公司的经营主管。他不仅主管经营方面的改革，而且要改变那个身处绝境公司的命运。

当时公司中弥漫着灰心丧气的空气，仿佛末日即将来临，然而从那时起仅用了六年时间，公司就从濒临绝境一跃成为利润率世界第一，这简直可以称之为飞跃。想起来就令人热血沸腾。

此时此刻，我能感觉到谈话中的副总的思绪也回到了过去。他既精明强干，也是一位善解人意又很风趣的人。

同行的那位合作伙伴，当然不知道我和副总之间的关系，而且，对于我们的“价值创造公司”，他只是从字面上理解为“创造个人或企业价值的公司”，但对公司具体怎么运营以及能够做什么都不了解。

为什么这么大企业的副总和我这样底下只有十个员工，小得几乎微不足道的公司老板能像战友似的谈笑风生呢？副总朝我那个表情纳闷的新伙伴笑道：

“我同‘价值创造公司’的同仁们的缘分要追溯到六年前我在钢铁部门任职的时候，当时公司受制于中国、韩国等国的廉价钢板，完全陷入困境，公司能否生存都成问题。

“但是，就是这样的公司现在竟脱胎换骨成为同行业利润率世

界第一的公司，并为集团公司的整体作出了巨大的利润贡献，很大程度上是因为‘价值创造公司’的存在。”

副总这最后一句话，惊得和我一起来的新合作伙伴差点从沙发上跳起来，不过这也怪我，我根本没同他说过这些……

以下的故事就是那六年的记录。

一直经营不善却产业规模庞大的企业仅用了五到六年时间就转变为利润率世界第一，从创业百年的一流大企业集团中的“败下阵来的犬”，转变为创造集团大半利润的“会生金蛋的鸡”。

尽管听起来有些不可思议，但这都是真实的事实。

但是，关于企业改革，这个公司从来没有设立过诸如创造“同行业中达到世界利润率第一”的具体目标，也从来没有提出过“这么做就可以成为世界第一”的建议。坦率地说，最初我们的所谓“价值创造”就是将“创造企业价值”作为目标而并不关心短期的一次性的利益。

从那以后正如所述的那样，该公司的上上下下正视严酷的现实，发现并培育自己所拥有的潜在的“可能性”的幼苗（看不见的价值），进而一步步地形成良性循环。我们只是起了帮手的作用。结果是，利润率世界第一的公司横空出世。

今后该公司也没有把提升公司的利润率成为世界第一设为目标，尽管世界第一的营业利润率在继续被创造出来。

这是为什么呢？因为“结果会是这样”这点，他们是知道的。



创造企业价值的“五种资产”

目前，考虑企业改革的时候，经常从“钱”的问题入手，之所以这么说，是因为太多的企业向我们咨询时经常提出这个问题。

“现金流经营”，这样的关键词也经常可以听到。不言而喻，做企业评价时，短期现金流是被作为重要指标的，以它的最大化为目标是经营的手段。因而，财务报表作为企业真实面目的反映，其重要性是显而易见的。

然而，企业真正的价值，不是由这些东西所决定的。我作为注册会计师曾战斗在美国企业会计部门的最前线，在数字堆摸爬滚打，回国后，又经历了众多机构变革的洗礼，所以可以做出这个断言。

我们“价值创造公司”认为，企业价值是由五种资产构成的