

新商管·系列

成长企业的法则

解析全球百大成长型企业的商业模式与成长策略

未来企业如何实现量子式跳跃成长的LEAP新商业模式

[日]名和高司 著 汤云丽 译

100家典范企业如何雄霸今朝，卓越未来？

学习他们的管理方法，破解他们的商业模式，培养自己的成长基因，这是未来企业成长的关键！名和高司会同波士顿顾问公司为你解密新商业模型。

GLOBAL

Apple Google Alibaba Facebook Starbucks Fast Retailing

GROWTH

Amazon IBM Haier Huawei Tencent Baidu Samsung Dior

GIANTS

H&M P&G MIUI Audi Honda Nano Da

日本著名企业咨询师
麦肯锡&波士顿咨询公司
资深顾问

名和高司

挑战《追求卓越》《基业长青》

精选全球百强企业
预测未来成长巨头

海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

成长企业的法则

——解析全球百大成长型企业的商业模式
与成长策略

GLOBAL
GROWTH
GIANTS

[日] 名和弘高 著

汤云丽 译

藏书



海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

成長企業の法則 世界トップ 100 社に見る 21 世紀型経営のセオリー 名和高司
SEICHOUGIGYOU NO HOUSOKU SEKAI TOP 100SHA NI MIRU 21SEIKIGATA
KEIEI NO THEORY by TAKASHI NAWA

Copyright © 2016 by TAKASHI NAWA

Illustrations by: YUJI KOBAYASHI

Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan

Simplified Chinese edition is published by arrangement with Discover 21, Inc.
through Shinwon Agency

中文简体字版权 © 2017 海南出版社

版权所有 不得翻印

版权合同登记号：图字：30-2016-185 号

图书在版编目（CIP）数据

成长企业的法则 /（日）名和高司著；汤云丽译

．．．海口：海南出版社，2017.10

ISBN 978-7-5443-7519-1

I．①成… II．①名… ②汤… III．①企业成长－研

究 IV．① F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 220721 号

成长企业的法则

作 者：（日）名和高司

译 者：汤云丽

监 制：冉子健

策划编辑：冉子健

责任编辑：孙 芳

执行编辑：谌紫灵

责任印制：杨 程

印刷装订：北京天宇万达印刷有限公司

读者服务：蔡爱霞 郗亚楠

出版发行：海南出版社

总社地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号 邮编：570216

北京地址：北京市朝阳区红军营南路 15 号瑞普大厦 C 座 1802 室

电 话：0898-66830929 010-64828814-602

投稿邮箱：hnbook@263.net

经 销：全国新华书店经销

出版日期：2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：11.25

字 数：284 千

书 号：ISBN 978-7-5443-7519-1

定 价：45.00 元

【版权所有 请勿翻印、转载，违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题，请寄回本社更换

GLOBAL

GROWTH

GIANTS

前言 Preface

本书是一本关于“全球成长企业”的书。不管怎么说，这个“成长”大多是以新兴国为对象来讨论的。但是我认为我们也应该好好思考一下关于成熟国家的成长问题，这也是我写本书的初衷。

英美、北欧——持续成长的成熟国家

首先，请看表 1 所示的由国际货币基金组织每年发布的各国 GDP 增长率及增长率排名。

表 1 各国 GDP 增长率 (%)

名次	国家	2013	2014	2015
1	巴布亚新几内亚独立国	5.5	8.5	12.3
2	埃塞俄比亚	9.8	10.3	8.7
3	土库曼斯坦	10.2	10.3	8.5
4	缅甸	8.4	8.5	8.5
5	刚果民主共和国	8.5	9.2	8.4
6	科特迪瓦	8.7	7.9	8.2
7	不丹	4.9	6.4	7.7
8	老挝	8.0	7.4	7.5
9	印度	6.9	7.3	7.3
10	莫桑比克	7.4	7.4	7.0
11	柬埔寨	7.4	7.0	7.0
12	乍得	5.7	6.9	6.9
13	坦桑尼亚	7.3	7.0	6.9
14	中国	7.7	7.3	6.8

名次	国家	2013	2014	2015
15	乌兹别克斯坦	8.0	8.1	6.8
16	孟加拉国	6.0	6.3	6.5
17	肯尼亚	5.7	5.3	6.5
18	吉布提	5.0	6.0	6.5
19	越南	5.4	6.0	6.5
20	斯里兰卡	7.3	7.4	6.5
23	菲律宾	7.1	6.1	6.0
36	爱尔兰	1.4	5.2	4.8
37	冰岛	3.9	1.8	4.8
40	马来西亚	4.7	6.0	4.7
43	印度尼西亚	5.6	5.0	4.7
84	西班牙	-1.2	1.4	3.1
85	土耳其	4.2	2.9	3.0
95	瑞典	1.3	2.3	2.8
98	韩国	2.9	3.3	2.7
101	美国	1.5	2.4	2.6
103	以色列	3.3	2.6	2.5
104	香港	3.1	2.5	2.5
105	英国	1.7	3.0	2.5
109	泰国	2.8	0.9	2.5
114	墨西哥	1.4	2.1	2.3
117	台湾	2.2	3.8	2.2
120	新加坡	4.4	2.9	2.2
130	斯威士兰	2.9	2.5	1.9
131	荷兰	-0.5	1.0	1.8

名次	国家	2013	2014	2015
135	丹麦	-0.5	1.1	1.6
136	葡萄牙	-1.6	0.9	1.6
137	德国	0.4	1.6	1.5
145	法国	0.7	0.2	1.2
157	伊朗	-1.9	4.3	0.8
159	意大利	-1.7	-0.4	0.8
161	日本	1.6	-0.1	0.6
173	希腊	-3.9	0.8	-2.3
174	巴西	2.7	0.1	-3.0
176	俄罗斯	1.3	0.6	-3.8
180	乌克兰	0.0	-6.8	-0.9
181	委内瑞拉	1.3	-4.0	-10.0
182	几内亚	-6.5	-0.3	-10.2
183	塞拉利昂	20.1	7.1	-23.9
184	也门	4.8	-0.2	-28.1

虽然很多人认为美国的经济发展到了瓶颈期，但是 2015 年的经济增长率是 2.6%，这表明经济还是有所增长的。这一时期，作为金砖四国之一巴西的经济增长率是 -3.0%；而作为新钻十一国之一而备受瞩目的墨西哥的经济成长率也只有 2.3%。因此，美国这一成熟国家的经济也是持续增长的。

让我们把目光转向欧洲。

例如，英国在 20 世纪 60—70 年代患上了“英国病”，经济维持在较高水平，却没有进展，人们认为在这之后经济也不会有所发展了。但是，在这之后，英国首相玛格丽特·撒切尔提出了自由市场主

义经济，描绘了经济再增长曲线，达到了 2.5% 这一非常高的经济增长率 %。

再看看南欧，每两个人中就有 1 个人失业的西班牙的经济增长率是 3.1%。北欧的经济也在蓬勃发展。冰岛的经济增长率是 4.8%，瑞典是 2.8%，这两国乘着一股经济发展的气流不断攀升。

总之，成熟国家的经济不增长言论是完全错误的，情况并非如此。我们一定要从思想深处纠正“成熟国家的经济不增长”这样的想法，这非常关键。

强化获利能力——为了日本经济再增长

日本经济增长率在 184 个国家中排名第 161 位。虽然人们认为安倍经济学奏效了，日本经济有所起色；但是 2014 年日本经济是负增长，2015 年经济增长率也只是 0.6%。现在的日本跟曾经的英国一样处于一个比较成熟的阶段，但是找不到经济增长的出口。

那么，安倍经济学所期待的“异次元的增长”能实现吗？最重要的是之后能否真正推动日本经济增长。

本书将全球经济增长的条件归纳为“LEAP”。LEAP 是英语单词“跳跃”的意思，这个词也可以表示为“异次元的增长”。未来日本必须去除金融缓和这一政策，真正实现“异次元的增长”“LEAP 式跳跃增长”。

安倍经济学有三支箭：第一支箭是金融政策，第二支箭是财政政策，第三支箭是成长战略。其中，“结构性改革”和“实现世界级高水平雇佣环境”这两项备受争议。

我并不否认这两项。但是，不管是结构性改革，还是雇佣环境都只

是前提条件而已，如果没有这两项，成长就不会开始。而最重要的是在争论中提出的“强化获利能力”。只有认真对待这一点，才有可能实现“异次元的增长”。

那么所谓的“强化获利能力”，其本质到底是什么呢？我认为如果其本质没有得到完善，也就无法实现真正的增长。接下来，我将在本书中讲一下“什么是获利能力？”

东京将会在 2020 年举办奥运会，“奥林匹克特供”等也开始出现。但是，东京奥运会应该作为增长的契机，而不是增长的终点。我们必须去思考，面对下一次增长如何才能充满干劲；否则，在这之后我们的下场就会很惨。

现在，我认为在“地域创生”上下功夫是正确的。真正的地域创生正是以地区全球化为目标的。

现在的日本才刚刚开始复苏。今后必须致力于研究如何燃起全球化增长的“势头”这一课题。

“如何在世界市场中谋求增长？”只有找到了这一问题的方法，日本经济才能实现再次增长。因此，“全球性增长”这一世界性课题，也是我们最应该关注的课题。

“失去的 20 年”——从获胜者那里学到的

在这 20 年中，日本经济为什么没有增长？问题在哪里？答案又在哪里？

为了回答这一问题，我在之前写的书《失去的 20 年：行业的领先者》《100 家公司的成功秘诀——X 经营时代》中选出了从 1990—2010 年这 20 年间成长起来的前 100 家公司。其实在失去的 20 年中，

日本有很多巨大的成长企业，日本电产和迅销就是其中很有代表性的企业。

在“失去的 20 年”里成长的企业共同点，我将其总结为“X 经营”模式。其基本结构如图 1 所示的经营模式所示。该图的结论是：成长企业有着创新和市场的双驱动力。

创新是完成新事业的“事业模式构建能力”，而市场是产生新市场的“市场开拓能力”。

这两大推进力使得成长企业在“失去的 20 年”中得以胜出。

本书的主题“全球化成长”，也与日本的获胜企业这一话题有关。“全球化”的意思是“开拓市场”，“成长”的意思与我们之前理解的不同，它的意思是“构建事业模式”。

而且，我认为如何开拓全球化市场和如何革新事业模式将是日本企

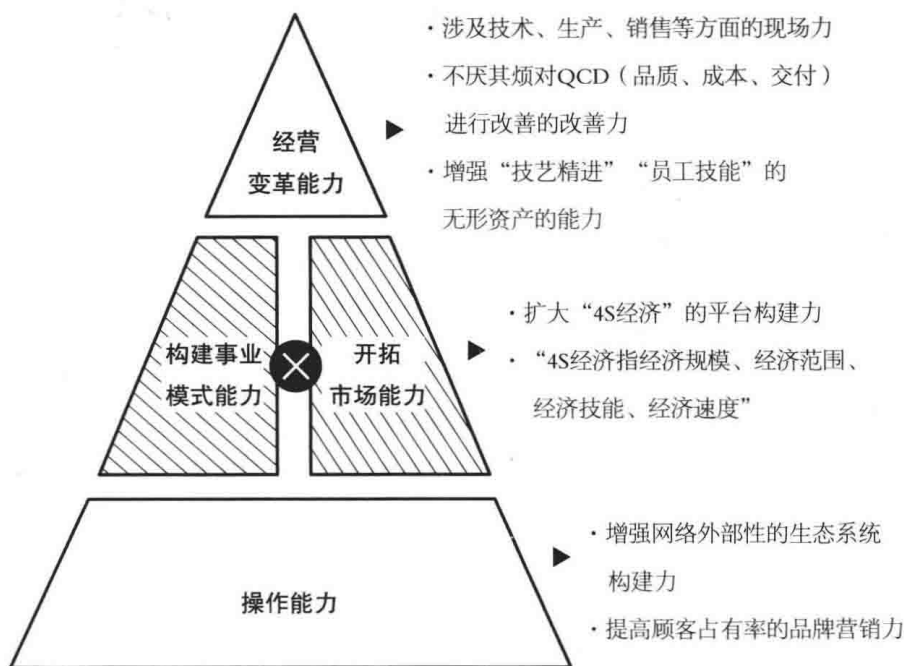


图 1 推动下个时代的 X 经营模式

业今后发展的钥匙。

事实上，在“失去的 20 年”里排名第一的日本电产和非排名对象、但排名却相当于第一的迅销（因为是 1996 年上市的，所以不作为排名对象，但实质应该排第一）能取得长足发展都是因为“全球化成长”。

全球首创！21 世纪全球百大获胜企业

我之前写的书里的排名是关于“日本 100 家公司”的，相信读者已经有了不少了解。

因此，本书中我想挑战“全球 100 家公司”排名。目的是选出 21 世纪的成长企业。所以，我在本书中首次发布了“21 世纪全球成长企业排名”。

在这里，我简单整理了排名的前提条件。

- 受管制的产业、保护性产业、金融类企业不作为排名对象。这些企业的成长主要受市场和创新的因素影响比较大。

- 以 2014 年为节点，销售额不足 1 兆日元的企业不作为排名对象。虽然小企业也有其存在的意义，但是大企业如何变得更大更值得探究。

- ①销售额增长率；②企业价值（股价）增长率；③平均利润率——根据这 3 个的得分和来排名。得分占比按顺序排列分别是 40%、40%、20%。

企业利润率为零甚至负增长导致日本企业近年来的利润率减少。而对于其他还在发展的企业而言，当他们用除去税款的利润进行再投资时，取得的利润依旧呈现出减少的趋势。因此，我们可以得出结论：日本企业的利润率正在减少。

如果要在这样的条件下给各个企业排名，苹果公司必然高居首位。

此外，排名在前 100 名的公司中有 41 个是美国企业。21 世纪的今天，相比于日本本土企业，美国企业依旧呈现出了压倒性的优势。

排名前 10 的企业中，排名第二的是日本公司。虽然跟排名第一的美国企业差距甚大，但与德国、英国、法国企业相比，还是略胜一筹的。麦肯锡说过这样一句话：日本企业的时代已经终结，而我认为并非如此，起码日本企业跻身排名榜前 10 了。

但是，入围排行榜前 20 的只有迅销一家公司，并且在排名榜前 50 的也只有这一家公司而已。日本公司主要集中在排行榜的后半部分。

此外，排行榜上榜的 10 家日本公司中，有 5 家是汽车公司以及与汽车零部件相关的汽车企业。因此日本产业中盛传着汽车的“一只脚打法”的说法。这不过是在说，入围排名榜的日本企业中，近一半是与汽车相关的企业。顺便一提，排名第 101 位的日本企业，只差一点就可以进入排行榜了。

聚焦当前全球范围内正在发展的企业，如果还是用现在的这个方法进行排名的话可能会漏掉几个公司。具体一点说，例如：谷歌、阿里巴巴、瑞可利等 2000 年后上市的公司，因为当时的企业价值无法估计，所以不在排榜评价范围内。但是，如果从这些企业的“发展角度”（从上市后的股价来推测企业发展价值）来评定的话，我将用“不在排行榜内，相当于榜内第几”这样的方式介绍这些企业在排行榜中的排名情况。

例如，谷歌不在排行榜内，相当于榜内第 2 名。如果从具体数据来看苹果、谷歌公司的话，我们可以很清楚地看到，这些企业在飞速发展。日本方面，瑞可利公司不在排行榜内，但相当于榜内的第 34 名。而日本企业的迅销公司，仍旧是排行榜内的第 2 名。

阿里巴巴在 2014 年上市，因此无法估算价值，但是阿里巴巴有着不输于苹果公司的发展速度。

类似于这样的在 IT 行业中 2000 年上市后快速发展的公司不在少数，但是这次入榜的只有德国的思爱普公司（第 21 名）一家。

此外，因为尚未上市的公司没有股价，无法推定企业的价值，所以也不在评定范围内。卖家具的宜家（瑞典）、卖汽车零部件的罗伯特·博希（德国）、日本的三得利控股等公司如果上市的话，则极有可能上榜。

非常可惜的是，日本企业中的电产公司没有进入排行榜。虽然 2015 年日本电产公司营业额突破 1 兆日元（1 日元 $\approx$ 0.06 人民币），但是“1 兆日元以上”在 2014 年才作为评定标准，所以日本电产公司仍旧不在评定范围内。日本电产公司董事长永守重信先生发表了“目标营业额 10 兆日元”的报告，所以相信在不久的将来，日本电产公司也极有可能入榜。

这次的排名榜指标比例与之前相比降低了 20%，同时也把平均利润率作为指标。因此，那些先行投资、没剩多少利润的企业将很难入榜。亚马逊就是典型的例子。

此外，那些想要把公司体制改为“肌肉质”从而进行结构调整的企业，从数据上看，似乎是止步不前、没有发展的。此时，通用、IBM、日立等公司的营业额与利润都在减少。但是这些企业，如果以正确的方式进行企业结构调整的话，很有可能在下一次上榜。

如日立公司，现在正以“智能传输”为立足点进行企业结构改革，所以一部分实业的营业额在减少。但是这次缩小产业规模，不过是在为下一次的发展做准备。几年后，这家公司必会上榜。

全球百大成长企业的共同点是？

此次，我选取全球百强的成长企业为例，并且给它取名为 G 企业。原本是指全球经济发展巨头（Global Growth Giants）、全球经济发展巨

人 (Global Growth Giants), 简化一下, 可以将它称为 3G 企业, 但是我决定将它再简化, 将它称为 G 企业。

本书将通过 LEAP 这种结构分析法来分析 G 企业的共同点。具体会在第一章以后的章节中详细说明, 下面我先进行一下简单的概述。

总的来说, G 企业主要有两个共同点。

第一个共同点是“牢固性”“坚韧性”“不动摇”这样“静”的特性。G 企业深掘脚下, 植根于企业之本。

第二个共同点是“变化性”“灵活性”“畅通无阻”这样“动”的特性。

在这两种特性中, 第一种特性表现为“深化”; 第二种特性则表现为“新化”。

这两个共同点是相悖的。但是, 不可思议的是, 同时拥有这两种特性的 G 企业竟像弹簧一样蓬勃发展。

此前, IBM 公司的总裁路易斯·郭士纳编写了一本名为《谁说大象不能跳舞》的书。跟标题一样, 企业营业额超过 1 兆日元且在持续发展的企业, 兼具“巨象”一样的牢固与“跳舞”一般的轻盈灵活的特性。可是遗憾的是, IBM 公司这次没有进入排行榜, 这家公司现在正在产业结构调整中。

“巨象”只是偶尔跳舞并不能够持续发展, 或许有必要一直跳下去。为了保持跳舞的这种势头, 企业要像飞机一样轻盈灵活地在空中飞翔, 这样才能变成一个真正发展的企业。

在这里我要重复一下, G 企业的共同点是兼具了静态的“牢固性”与动态的“灵活性”。用这种视角更详细地来看 G 企业的话——

①事业模型标准; ②企业核心竞争标准; ③企业 DNA 标准; ④

（扎根根基）目标标准。这四种标准中的每两种都具备相悖的因素。换句话说，G企业是像俄罗斯套娃一样的嵌入式子结构，而且有静态、动态这样相悖的因素互相包含。这就是我在本书中利用 LEAP 结构整理得出的结论。

日本企业“跳跃式”发展的必备因素

在经济全球化的局面下，在日本企业与国外企业的差距逐渐变大的现状下，利用 LEAP 结构来研究实现企业的跳跃式的发展是我这次写这本书的原因。

日本企业具有“牢固性”这样“静”的强大优势。实际上，这样的企业如果继续生存下去，迟早会成为营业额超过 1 兆日元的企业。

但是，如果要想更跳跃的发展，大部分日本企业身上的担子还是非常沉重的。如果没有“灵活性”这个“动”的要素的话，很难做到自身的变革。

换句话说，静态的特性“深化”加上动态的特性“新化”，二者组合起来可以逐渐发展为“伸化”。

事实上，我想在本书中说的就是这个“伸化”。不是“加深的深化”，也不是“带着新的事物腾飞的新化”，全球化经济发展的重点是“利用自身特有的技能进行的伸化”。利用自身理念进行横向发展。

日本企业不擅长利用完全新兴的事物进行发展。但是，用“在强烈的自我意识下，逐渐弱化自我”的方式，让日本企业开始使用引进新兴事物这样的方法，这样不就可以实现跳跃式的发展了吗？这就是贯穿此书的理念。

最后，我想向大家介绍一下为本书执笔、给我多方照顾的一些人。

首先，是策划本书的 Discover 21 公司的干场弓子先生。干场先生请我写这本书，跟我说“写一本这样的书怎么样”，最开始我心想“太麻烦了”，但是写的时候又觉得非常愉快。

这可谓是非常成功的“教唆”。在实际编写过程中，编辑部的原典宏和松石悠都给了我莫大的支持。

而且，关于本书非常关键的排名部分，波士顿咨询公司的八木洋子和长谷川纪子给了我很多帮助。排名这部分由于涉及很多条件，做起来很麻烦很辛苦。

而且，我要对与本书上市有关的各公司的工作人员表示深深地感谢。本书最主要的信息不是文献，本书中的信息是我在实际访问和采访中得到的。我要对这些接受过我采访的人表示感谢。

最后，我想对读这本书的读者说：“日本企业应该更加发展壮大。让我们张开羽翼，飞向世界，一起来描绘更美好的未来吧！”

“抛掉书本上街去”，这是我非常喜欢的寺山修司的文章标题，但是不要丢掉我的书，把它作为一本指导手册，带着它去街上吧，我希望你能多多探索。如果这本书真的能带给你一些指引，我将倍感欣慰。

名和高司

2016 年 2 月 于波士顿

目录 Contents

前言 / 001

英美、北欧——持续成长的成熟国家 / 强化获利能力——为了日本经济再增长 / “失去的 20 年”——从获胜者那里学到的 / 全球首创！21 世纪全球百大获胜企业 / 全球百大成长企业的共同点是？ / 日本企业“跳跃式”发展的必备因素

第 1 章

为什么当今是全球化成长时代？ / 001

要么成长，要么死——不成长的企业只能被淘汰 / 失去成长动力的全球性企业 / 日本的噩梦——失去的 20 年 / 竞争环境改变了！——改变的 3 个规则 / 从“全球赢家”那里必学的 3 个重点 / 当务之急，将危机转为机遇 / 以“量子跳跃”为目标

第 2 章

首次公开！全球百大顶尖企业 / 017

G 企业（全球成长企业）的选定条件——营业额成长率、企业价值成长率、平均利润率 / 全球百大顶尖企业——什么样的企业能被选出来？ / 全球百大顶尖企业的两个共同点