

经营者养成笔记

经营者になるためのノート

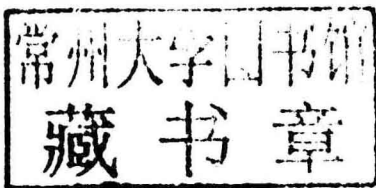
[日] 柳井正 著



机械工业出版社
China Machine Press

经营者养成笔记

经营者になるためのノート



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

经营者养成笔记 / (日) 柳井正著. —北京: 机械工业出版社, 2017.9

ISBN 978-7-111-57821-5

I. 经… II. 柳… III. 服装工业—工业企业管理—经验—日本 IV. F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 208333 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-1389

KEIEISHA NI NARUTAME NO NOTE

Copyright © 2015 by Tadashi YANAI

Cover&Interior design by Kashiwa SATO & Ko ISHIKAWA

First published in Japan in 2015 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

本书中文简体字版由 PHP Institute, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

经营者养成笔记

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号)

邮政编码: 100037)

责任编辑: 孟宪勐

责任校对: 李秋荣

印刷: 北京利丰雅高长城印刷有限公司

版次: 2018 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 182mm × 257mm 1/16

印张: 9.75

书号: ISBN 978-7-111-57821-5

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

目录

本书的使用方法

序章 经营者的含义

- 第一节 经营者的含义 10
- 第二节 经营者必须具备的四种能力 13
- 第三节 为什么必须培养经营者 16

本篇 经营者必须具备的四种能力

第一章 变革的能力 经营者是创新者

- 第一节 抱持高远的目标 22
- 第二节 质疑常识，不受常识束缚 27
- 第三节 树立高标准，不放松，不放弃，坚持追求 30
- 第四节 不畏风险，勇于尝试，敢于失败 35
- 第五节 严格要求，询问本质问题 40
- 第六节 自问自答 44
- 第七节 天外有天，不断学习 47
 - 第一章 自我训练 52

第二章 赚钱的能力 经营者是生意人

- 第一节 从心底希望顾客高兴 56
- 第二节 日复一日，完成好必做的工作 60
- 第三节 迅速实行 64
- 第四节 现场、现物、现实 68
- 第五节 集中解决问题 72
- 第六节 与矛盾做斗争 76
- 第七节 做好准备，执着于成果而非计划 80
- 第二章 自我训练 84

第三章 建设团队的能力 经营者是货真价实的领导者

- 第一节 建立信赖关系
既是万行之始，亦是万行之本 88
- 第二节 全心全意、全身心地面对部下 93
- 第三节 共享目标，责任到人 98
- 第四节 交托工作并予以评价 102
- 第五节 提出期望，发挥部下长处 106
- 第六节 积极肯定多样性 110
- 第七节 抱持最强烈的取胜欲望，坚持自我变革 114
- 第三章 自我训练 118

第四章 追求理想的能力 经营者要为使命而生

- 第一节 身为经营者的使命感 122
- 第二节 不可或缺的使命感 124
- 第三节 迅销集团的使命感与注意事项 126
- 第四节 使命感赋予我们的东西 129
- 第五节 与使命感的绊脚石做斗争 133
- 第六节 面对危机时经营者的必备行为 137
- 第七节 以创建理想的企业为目标，不断挑战人生 139
- 第四章 自我训练 140
- 通过全书进行自我训练 142

导读 144

参考文献 152

作者简介 154

经营者养成笔记

经营者になるためのノート



机械工业出版社
China Machine Press

目录

本书的使用方法

序章 经营者的含义

- 第一节 经营者的含义 10
- 第二节 经营者必须具备的四种能力 13
- 第三节 为什么必须培养经营者 16

本篇 经营者必须具备的四种能力

第一章 变革的能力 经营者是创新者

- 第一节 抱持高远的目标 22
- 第二节 质疑常识，不受常识束缚 27
- 第三节 树立高标准，不放松，不放弃，坚持追求 30
- 第四节 不畏风险，勇于尝试，敢于失败 35
- 第五节 严格要求，询问本质问题 40
- 第六节 自问自答 44
- 第七节 天外有天，不断学习 47
 - 第一章 自我训练 52

第二章 赚钱的能力 经营者是生意人

- 第一节 从心底希望顾客高兴 56
 - 第二节 日复一日，完成好必做的工作 60
 - 第三节 迅速实行 64
 - 第四节 现场、现物、现实 68
 - 第五节 集中解决问题 72
 - 第六节 与矛盾做斗争 76
 - 第七节 做好准备，执着于成果而非计划 80
- 第二章 自我训练 84

第三章 建设团队的能力 经营者是货真价实的领导者

- 第一节 建立信赖关系
既是万行之始，亦是万行之本 88
 - 第二节 全心全意、全身心地面对部下 93
 - 第三节 共享目标，责任到人 98
 - 第四节 交托工作并予以评价 102
 - 第五节 提出期望，发挥部下长处 106
 - 第六节 积极肯定多样性 110
 - 第七节 抱持最强烈的取胜欲望，坚持自我变革 114
- 第三章 自我训练 118

第四章 追求理想的能力 经营者要为使命而生

- 第一节 身为经营者的使命感 122
 - 第二节 不可或缺的使命感 124
 - 第三节 迅销集团的使命感与注意事项 126
 - 第四节 使命感赋予我们的东西 129
 - 第五节 与使命感的绊脚石做斗争 133
 - 第六节 面对危机时经营者的必备行为 137
 - 第七节 以创建理想的企业为目标，不断挑战人生 139
- 第四章 自我训练 140
- 通过全书进行自我训练 142

导读 144

参考文献 152

作者简介 154

本书的使用方法

“由自己完成的笔记本。”

这是本书的编写宗旨。

这个笔记本记述了未来将要成为经营者的人必知的诸多事项。然而最终完成本书的人是读者，也就是您自己。

对商务人士而言，所谓学习，只有学以致用才有意义。单纯地增加知识量的学习方式只是一种徒劳。

为了真正掌握知识，使之成为自己身体的一部分，**看书时必须与书本进行对话。**

阅读时，须结合内容不断询问自己，“如果是我会怎么考虑”“我所在的团队符合哪种情况”，并将所思所想都记录在笔记本上。

为方便您记录与本书的对话，页边留有大量余白。

请尽情勾画、尽情书写。

经营者之路没有终点。因此，这个笔记本不会有真正意义上的完结。经过反复实践，不断积累经验，即使是相同的内容，也会获得新的启示。届时请您再在这里写下新的感受。

请完成这本举世无双、专属于您的《经营者养成笔记》。

衷心祝愿您以此为契机，超越柳井正。

序章

经营者的含义

第一节 经营者的含义

第二节 经营者必须具备的四种能力

第三节 为什么必须培养经营者

第一节 经营者的含义

所谓经营者，一言以蔽之，就是“取得成果的人”。

这是我对经营者的定义。经营者需要“取得成果”，并为此而努力。

所谓成果，即“承诺的事情”。

经营者必须对顾客、社会、股市以及员工做出“企业将向这个方向发展”“我要这样做”“我要做什么”等承诺，并努力去兑现自己的承诺。这就是所谓的“取得成果”。

因此，这不单单指业绩上的某项数值。所谓“成果”，不仅包括“业绩上的数值”，还包含“其他的成果”。

例如，“在保持年增长率 20% 的同时，持续达成 20% 的经常利润率”是对业绩数值的承诺，而“培养 200 名能够活跃于世界各地的经营人才”则不属于业绩，而是定量性质的承诺。此外，“在上海、新加坡、纽约、巴黎建立营销网点”以及“创造前所未有的崭新价值的服装”则是定性性质的承诺。

作为经营者，一旦做出这样的承诺，就一定要兑现，要想方设法使之变成现实。这就是经营者的责任。

只有兑现承诺、取得成果，才能赢得顾客、社会、股市以及员工的信任，公司才能生存和发展。

另外，在考虑如何兑现承诺并取得成果时，最重要的是要思考自己在社会中存在的意义，即自己的使命是什么。

也就是要好好思考我们最初成立公司的目的是什么。

公司只有对社会做出贡献才可以继续存在。因此，我们必须好好思考我们可以通过哪些事来为社会贡献自己的一份力量。

迅销集团的使命感可归纳为：改变服装，改变常识，改变世界。

这个使命感没有终点，也永远无法到达终点，但是我们必须向着终点不断前进。这才是正确的企业姿态，也是经营者应该采取的正确行动。

对目标的追求是没有终点的，但是我们可以最大限度地接近目标，为此，我们应该制定五年目标、明年的目标和今年的目标。并计划好为达成目标，现在应该做什么，今年内应该完成什么。对下个月、下周、今天要做的事做出承诺，并努力兑现自己的承诺。

这就是本书所说的成果，我们所承诺的成果，必须是能够使我们逐步完成自己使命的。

必须将公司的使命和成果相结合，这才是经营的原则。

毋庸置疑，对于一家公司来说，赚钱是很重要的。经营者既不是慈善家，也不是评论家。既然是做生意，如果赚不到钱，就不能算是一个合格的经营者。关于这一点，在本书的第二章“赚钱的能力：经营者是生意人”中将进行详细的阐述。

需要说明的是，我绝不是想说“只要能赚钱就行”，希望大家一定要正确理解我所说的意思，千万不要产生误解。

“赚钱很重要”和“只要能赚钱就行”是完全不同的两个概念。

“只要能赚钱就行”这种意识将会衍生出“什么手段都行”的想法和“只求结果没问题就行”的想法。

靠这种方式赚钱的人并不能被称为“经营者”。说得严重点儿，这样的人只能被称为“无良商人”。

对于经营者来说，“正确的赚钱方法”应该是“在兑现承诺、取得成果的基础上赚钱”。

作为一个经营者，如果未能兑现自己的承诺，而只是赚到了钱，就必须意识到自己的工作没做好，必须意识到如果没能尽到该尽的义务，即使赚了钱，也毫无意义。一个公司如果只求结果没问题就行，这家公司就不可能长久维持下去。

例如，我们承诺“创造前所未有的崭新价值的服装”，但是却未能在当季推出任何这类商品，未能兑现承诺。在这种情况下，我们