

HZ Books
华夏经智

「日」酒卷久著 宋刚译
見抜く力……リーダーは本質を見極めよ

佳能的洞察力

佳能电子总裁酒卷久的经营智慧

孙正义隆重推荐

深受乔布斯赏识的「改善达人」

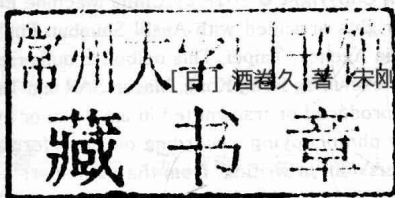
佳能电子社长心血力作



机械工业出版社
China Machine Press

佳能的洞察力

佳能电子总裁酒卷久的经营智慧



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

佳能的洞察力: 佳能电子总裁酒卷久的经营智慧 / (日) 酒卷久著; 宋刚译. —北京: 机械工业出版社, 2018.4

ISBN 978-7-111-59407-9

I. 佳… II. ①酒… ②宋… III. 电子工业—工业企业管理—经验—日本 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 051051 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-0565

MINUKUCHIKARA LEADER WA HOUSHITSU WO MIKIWAMEYO

by HISASHI SAKAMAKI

Copyright © 2015 CANON ELECTRONICS INC.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc., Japan

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Asahi Shimbun Publications Inc., Japan through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei. 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 Asahi Shimbun Publications Inc., Japan 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。

佳能的洞察力: 佳能电子总裁酒卷久的经营智慧

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: 刘新艳

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市东方印刷有限公司

版次: 2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 6.25

书号: ISBN 978-7-111-59407-9

定价: 49.00 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

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

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

| 前言 |

三百六十行，无论哪一行，皆从“看”开始。新员工要观察老员工如何工作，上司如何履行自己的职责，去效仿、去获取。如果身为部门领导，被委以摆脱赤字、重振部门的重任，就要看清亏损的缘由，准确抓住问题的本质，之后更要对症下药。如果是经营者的话，便要对其某项业务或技术厘清现状，看透其未来，并指引企业走上正确的方向，带领员工进军蓝海领域，如若不然，企业迟早会抛锚搁浅。

然而，正确看待万事万物不能流于表面，而是要洞察其本质，这并非易事。多数人往往只看到一些皮毛，就自以为了解了精髓。

例如，工厂中制造出了残次品，在大多数情况下，这一问题得以解决，一切就风平浪静无人过问了。为什么会产生这一问题？其他地方还有没有类似的问题发生？相同的问题出现了还会不会重蹈

覆辙？只有反复不停地思考为什么，才能逐渐看清问题的本质。尽管如此，我们却没有这样刨根问底的习惯。

观察事物不够深入，看待问题不够准确——“近视”或“斜视”的领导发出的指令，会让整个组织变得步履维艰。

因此，一名管理者必须不断付出努力，让自己拥有一双具有“洞察力”的慧眼。准确看清本质，方能发出正确的号令。那么，如何才能具有“洞察力”呢？

洞察力（判断力）= 高深的知识（智慧）+ 正确经验积累

在职场中所做的一切，都要尽力看清其本质，积累正确经验。拓展自身的知识面也是必不可少的，为此，要时刻提醒自己博览群书，无论是绘画还是音乐，都要去感受真正的艺术。我们还要一步一步地把书本上的知识简化成无论何时都能信手拈来，无论何处都可以转化为行动的智慧。做到了这些，相信“洞察力”便会自然而然产生出来。到了那时，纵然眼前纷繁复杂，我们也能在较短的时间内看清问题的根本所在。接下来，只要搜索一下自己头脑中的数据库，想一想眼前的问题与以往的哪一个案例相近，妙计自然就从锦囊中自己跳出来了。

在至今为止的工作中，我接触过一些一等高手，例如已故的史蒂夫·乔布斯，还有孙正义，他们都具有敏锐的“洞察力”，而这些顶尖高手无一例外都读书万卷，他们还是美术、音乐或工艺品等诸多方面的鉴赏家。

我一直力求追随这些顶尖高手，并希望通过本书向广大的商务人士传达如何才能具有“洞察力”。在拥有“洞察力”的过程中，我认为至关重要的就是这句话：

本质极简而至美！

一眼望去纷繁复杂的事物，如果去除一些枯枝败叶就可以追溯到其本质，那一定是简洁而美好的。无论是技术研发，还是工艺设计，或是经营管理，或是组织架构，其本质不外乎如此。换句话说，在分秒之间就能够触碰到简而美的本质的力量，就是所谓的“洞察力”。

如果领导一家企业的经营管理者能够从我这本书中多少获得一些启迪，作为作者，我会感到无上荣幸。

佳能电子总裁

酒卷久

| 目录 |

前言

| 第 1 章 |

洞察亏损的根源

管理者们，让思维模式从问题的本质出发

接手前任留下的负资产	2
所有亏损企业都存在的三大毒瘤	6
上梁不正下梁歪	9
挖掘潜藏利润	11
利润为何大过营业额	15
“一切减半”：改变员工思维的简约目标	18
激发员工主动性的灵丹妙药	20
改革者当存鸿鹄之志	22
挖掘潜藏利润，以战代练	24
千里之行，始于跬步	27
成功案例，辐射效应	29
浪费可视化	32

“满足”之日，“止足”之时	36
这种做法是不是过时了：养成“自问”习惯，洞察浪费	40
降低盈亏平衡点，打造强免疫力企业	43
有资本则有研发，青年强则企业强	46
摸准病灶处，快刀斩乱麻	49

| 第 2 章 |

洞察人的本质

管理者们，让强力组织从人性出发

“换位思考”是工作之始	54
评判，要拥有“他者之眼”	56
你能亲切待人吗：好心好报	59
“用眼、用心、用口”：管理者的工作从“眼”开始	62
从背影洞察灵魂	65
善用“敬畏之眼”，方得拥趸	67
直面不足，不耻下问	70
“总结”之中识英雄	72
洞察者的共同特征	75
不理解不等于不放飞	79
决定工作流程的黄金法则	82
申请与汇报，一个也不能少	84
传染性超强的“放手”癌	87
“社会惰化效应”和“社会促进效应”	91
三岁看老，洞察“完美”谎言	93

从“项目制”习得俯瞰力	96
友人多，生伯乐	101
行如疾风则理事如电	104
提高“识人之术的准确度”：持续追踪	106
数据统计洞察一切	109
洞察力与指纹比对	111
客户靠谱吗？先看它的领导	115

| 第3章 | 识

洞察个人与企业的光与影

管理者们，让无往不利从居安思危出发

自产自销电视机的高中生	120
我的启蒙者：德鲁克	123
百分之百满足企业期待值的个人能力值	126
成长为伯乐的千里马：孙正义	128
是敌是友，是得是失：商界识人准则	131
将错就错，置之死地而后生	133
优秀的部下是上司的保护伞	136
信赖有度，期待有毒	139
合作伙伴并非酒肉朋友	142
在商界，一成不变是致命伤	144
三流与一流	146
核心技术：前进的基石	149
“做最好的准备”“魄力与执着”	152

| 第4章 |

洞察时代变迁

管理者们，让精准定位从思辨出发

紧跟时代，潮动人动	158
温故知新，以史为鉴	160
世界上没有凌晨三点的顾客	163
史蒂夫·乔布斯的“未来之眼”	165
如何缩短时间轴：数字时代生存的钥匙	167
迷雾之中按兵不动	173
时代呼唤审美之眼	176
在真实之中打磨审美之眼	179
素食店中“贪婪”的乔布斯	181
年龄翻番，努力加倍	182
笔记：读书的最后环节	184
与时俱进，磨炼观测之眼	187
诸行无常，灵活应变	189

見抜く力

リーダーは本質を見極めよ

| 第 1 章 |

洞察亏损的根源

管理者们，让思维模式从问题的本质出发

1

接手前任留下的负资产

在第 1 章里，我将以自己的实际经验为主线，围绕佳能电子的经营重建，就众多高管和企业家们所关心的问题——“如何洞察到无法盈利的根本原因”“如何将企业转型为盈利模式”等展开探讨。经营体制改革中最为重要的，便是在电光火石之间抓住问题的要害，看透其简而美的本质。

在佳能，我先是从事复印机生产和 NAVI 等计算机软件的开发工作，之后成为生产本部的部长，身处工厂第一线，不断追求着生产率的提升。从开发工作到工厂的生产管理，再到建立采购部门、海外工厂和研究所，多年来我积累了较为丰富的经验，在佳能，同我一样经历了无数岗位的人恐怕不多。1998 年年底的时候，周围所有人都认为我将就任佳能另一家子公司

的总经理，主要负责已经起步的复印机业务，弄得我自己也觉得那是必然的事情。然而，接下来的人事调动着实出乎我的意料。那时，我正在担任公司的常务董事，御手洗富士夫总经理（现任董事长兼总经理）突然把我叫去，毫无征兆地对我说了句：“你到秩父去吧。”

“这是佳能电子现任总理由衷的祈望，他说能够重建佳能电子的只有酒卷你了。”

听了这番话，我第一次切实感受到了御手洗总经理的决心，他真的是要重振佳能电子了。

佳能电子是佳能的东京证券一部上市子公司，总部位于埼玉县秩父市。佳能电子的时任总经理曾是佳能照相机部门的负责人，而我从事办公器材开发的时间较长，虽然部门有别，但他曾经跟我提起：“要是预算不够，我们部门的你随便用！”

他在各方各面都给予我很多帮助，是一位我十分尊敬的良师益友。

这位德高望重的前辈就任佳能电子总经理一职时，我正担任佳能生产本部的部长，在工厂的生产一线对员工及设备效率进行监管是最

……
見抜く力
リーダーは本質を見極めよ
3
……

为重要的工作。所以说，工厂方面的事务我比前辈更为了解一些。因此，只要前辈有需要我的地方，我也都会尽力去协助他。

“亏损一直不见好转，没有一样产品畅销。酒卷，你有什么好主意吗？”前辈对我如是说道。

于是，我想方设法把佳能的骨干产品之一——扫描仪的生产交给了佳能电子，即使如此，佳能电子的业绩仍然不见好转。偶尔在总部碰到前辈，在只言片语的寒暄中我也能看得出他的辛劳。

这大约是御手洗总经理找我谈话之前一个月左右时发生的事情。那时候正好有机会碰到了前辈，他半开玩笑地对我这样说道：

“公司那个摊子，我实在是无能为力了。酒卷，你帮我收拾收拾残局吧。”

因为已经听闻自己要被调到其他子公司去，又觉得前辈的语气不像是认真的，于是我也没当真，只是轻描淡写地回答道：“前辈，您做不来的事，像我这样的压根儿也不可能做得好呀。”之后想来，那时前辈说的话都是出于本意，为我着想，他才拐弯抹角让我心理上事先有所准备。

从我年轻时开始，前辈就一直对我照顾有加，加上御手洗

总经理的那句完全不像他一贯风格的话——“能够重建佳能电子的只有酒卷你了”，我想，我没有拒绝的理由。

我下定决心前往秩父赴任，那是1999年3月底的事情。

我自以为做好了充足的思想准备，到任之后还是大吃了一惊。佳能电子业绩不佳我是早有耳闻，可是实际情况超出了我的想象。盈利的部门仅有打印机部门，这还是佳能总部托管过来的，并且当时已经确定打印机业务将要转移至中国和日本国内的其他工厂。

营业收入利润率（营业利润 / 营业额 × 100%）仅为1%左右，从数字上看似还维持盈利，然而实际上公司有银行贷款200亿日元，卖不出去的产品在中央仓库里堆积如山，价值70亿日元。

这些还仅仅是“显性债务”，还有数不胜数的“隐性债务”——乍一看是有用资产，实际上是无法产生利润的无用设备。当时正值群馬县赤城工厂竣工，如果佳能电子旧态依然的话，那么新建成的工厂就有可能被迫缩小生产规模，甚至陷入

見抜く力
リーダーは本質を見極めよ
5

停工的窘境。

从前辈手中接过的，便是这样一个实质性亏损的烂摊子。

所有亏损企业都存在的三大毒瘤

解决问题的途径，就是充分理解问题的本质所在，把一个大问题细分成若干个小问题，将其切分成自己可以着手处理的范围。

在佳能总公司的工作经验中，我总结出了亏损企业或组织所具有的三个共同特征：

(1) 一把手（领导层）精神萎靡不振。

(2) 多数人浑浑噩噩，一味等待领导的指示。

(3) 企业浪费占营业收入的 20% ~ 30%。

这三点是让企业经营屡战屡败的决定性因素，可谓导致企业业绩下滑的三大毒瘤。于是，在佳能电子的企业重建过程中，我便从本质出发，把问题分成三类开始解决。

一般来说，业绩不好的公司或业务部门，多数都在工作方向和工作方法上存在问题。为此，必须先对企业战略和组织架构进行重新评估。但是实际上，单凭这两点是无法使亏损中的企业或部门绝地重生的。

企业和部门的重建，关键在于树立起高度一致的危机意

识——“再这样下去，公司就会一败涂地”。拧紧危机意识的发条，公司上下一心才能投入重建事业。若是没有这样的姿态和热情，战略再高，组织再好，也依然果实寥寥。

赔钱的是人，赚钱的也是人。赚不到钱，简而言之就是人没有找到赚钱的方式，这才是问题的根本。

然而在实际操作上，解决这个问题也是最大的难关。

究其原因，越是亏损的企业和部门，越是有这样的通病。他们总是看不清状况，从上到下都工作散漫、浑浑噩噩。

他们还对变革有一种抵触情绪，为了自保而无所不用其极，拒绝改变时他们所体现出来的能量总是超乎你的想象，他们千方百计对企业重建设置重重障碍，纵然粉身碎骨也在所不惜。亏损的企业里往往是这样的人在董事会或领导层扎堆，特别是那些历史悠久的企业，更容易出现这类人。

我刚到佳能电子上任之际，公司就是这样一