

[日] 宫内义彦 著
蒋 丰 译

私の経営論

我的经营论

业务开拓、人才培养、投资者关系管理……
一本书道尽企业长期发展的要领

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

私の経営論

我的经营论

〔日〕 宫内义彦
蒋 丰 译 著

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

我的经营论 / (日) 宫内义彦 著; 蒋丰 译. — 北京: 东方出版社, 2017.8
ISBN 978-7-5060-9862-5

I. ①我… II. ①宫… ②蒋… III. ①金融企业—经营管理—经验—日本 IV.
①F833.133

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第205300号

WATASHI NO KEIEI RON written by Yoshihiko Miyauchi.
Copyright © 2016 by Yoshihiko Miyauchi. All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Hanhe International (HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由汉和国际 (香港) 有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2017-4373

我的经营论

(WO DE JINGYINGLUN)

作 者: [日] 宫内义彦
译 者: 蒋 丰
责任编辑: 陈丽娜 刘 峥
出 版: 东方出版社
发 行: 人民东方出版传媒有限公司
地 址: 北京市东城区东四十条113号
邮 编: 100007
印 刷: 北京汇瑞嘉合文化发展有限公司
版 次: 2017年11月第1版
印 次: 2017年11月第1次印刷
印 数: 1—14000册
开 本: 880毫米×1230毫米 1/32
印 张: 6.875
字 数: 62.8千字
书 号: ISBN 978-7-5060-9862-5
定 价: 42.00元
发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 64023113

目录

前 言 001

译者序 送给“有心人”的成功秘籍 005

序 章 经营手法也分企业规模和行业种类 009

第一部 经营者的言行决定一个公司的走向 013

第一章 公司的作用和所需的人才.....015

知识集约型社会抛弃传统的招聘方式.....017

多样化的人才成功的关键.....023

雇佣形式的多样化.....027

头脑中常存裁员意识，避免突发性大规模裁员.....031

“公司属于谁”利益相关者的作用.....033

告别华尔街思维.....035

从“巴拿马泄密事件”看社会意识的变化.....038

第二章 什么是只有管理者才能胜任的工作.....	041
身为 Top 需要看到五年之后.....	043
公司运营是一个圆锥形.....	045
社长不是“会计部部长”.....	048
打磨自己的感性思维.....	054
第三章 磨炼传达信息的能力.....	056
报道内容是“不可控的”.....	058
深层次的信息难以传达到位.....	060
第四章 培养后继者 没有绝对正确的道路.....	062
尽人事，听天命.....	064
区别“不得不交接”和“正常交接”.....	067
把时代的变化也纳入考虑范畴.....	071
选择经营管理 Top 是门艺术.....	074

第五章 企业对社会真正的贡献	077
充当了社会的经济部门	078
企业活动、市场经济和资本主义的当下	081

第二部 企业管理的实践 083

第六章 不存在让所有人都满意的评价制度	085
“章鱼洞”般的组织注定走不远	087
管理者需要打磨人格魅力	091
混杂时期的评价制度	095
按公司惯例工作的时代已经结束	099
第七章 销售额增长 $\neq$ 公司发展	103
通过预计资金需求量给企业做体检	107
锻炼敏锐的财务感觉	109

第八章 你制订的经营计划真的有意义吗？	112
要有“高瞻远瞩、未雨绸缪”的意识	117
第九章 开展新业务时要做好撤退的准备	119
叫停的时机很关键	120
与其妄谈五年后，不如好好保驾护航	123
成功的关键在于热情	127
有趣的事情里蕴藏着商机	131
坚持不做“大企业”	135
“小箱子”要一个一个制作	137
第十章 社长、董事长、CEO —— 明确责任体制	139
让公司杜绝“糖尿病”	140
CEO 的执行能力决定一切	143
比起透明性公司治理更看信服度	145

第十一章 决定公司价值的不是投资人	146
企业的价值取决于社会的评价	148
股东的意见应该听几分	151
鼓励个人股东长期持有股票	153
企业治理要向着“利益相关者式”转型	155
第十二章 企业并购切忌“一见钟情”	159
收购成功并不是终点	161
迈入产学合作的时代	164
 第三部 打造一个可持续发展的企业 167	
第十三章 通过失败来培养判断力	169
光靠内秀是没办法做常胜将军的	172
在社交场合不妨把自己当成艺人	177

第十四章 读错宏观信号会导致企业破产.....	181
从日本读懂世界潮流.....	185
政府也会出错.....	187
第十五章 睁大眼睛看清高科技.....	189
高科技不代表一定会成为热卖产品.....	190
关注汽车与金融的变化.....	193
第十六章 只盯着对手就什么都做不成.....	196
用户优先意识.....	198
所谓“业界首家”“业界 Top”有时候是个陷阱.....	201
不能对顾客“言听计从”.....	204
结 语.....	205

前 言

被誉为现代经营管理学之父的彼得·德鲁克曾说过，“所谓经营学，就是对于企业的一般理论”。就是如何通过最高效的方法来达到企业最终希望达成的目标。经营学的目的不仅限于追求利润，还涉及方方面面。我有着长期的企业经营管理经验，这让我认识到，光有经营学的知识是不够的，还要拥有能够将知识付诸实践的强大的行动力才可以。这才是真正的经营管理。

一旦违背经营学的一般理论，办事的效率就会降低，失败的风险也随之加大。所以，能将经营学实践到何种程度，是决定成功的第一要素。个别的企业甚至在实践经营学的基础上，还要设定企业的单独目标，组织全体员工朝着这个目标行进，创造企业

特有的文化和传统，理解市场的状况，应对当前的难题。如何将上述的一切付诸实际行动，让全公司人有目共睹，就是经营管理者的职责。

在正确理解经营理论的基础上，准确把握企业的具体问题，并精准解决的人，就是真正的管理者了。

只要是在有明确目标的企业或团体里，经营学的理论就能够通用。尤其是像我这样在经济界之外还涉足过政治、体育等领域的人，越发清楚这一道理。

机缘巧合下，我曾受邀参与过多种社会团体工作，和除企业外的团体接触，让我切实地感受到，其实无论是企业还是团体，都要面临经营管理的难题，也都离不开经营管理。尽管各个团体的目标不同，但大家都需要一个能够以最快途径实现目标的方法，并且需要一个熟谙经营管理理论并且能够强有力执行的领导者。

我曾经从一个佛教团体那里获得过一个职位。该佛教团体向我咨询关于经营管理方面的意见。为此，我每年都会去一次京都总寺院，共同探讨、解决经营管理上的问题。

事实上，日本全国的宗教设施都面临同样的问题。地方城市的神社和寺院因为经营状况不佳，呈现集体衰退的趋势。而大都市里的神社和寺院又因为数量太少，不能很好地满足社会的需求。

尤其是像京都总寺院这样一个要统筹管理各地大小寺院的组织，一方面要面临各地大小寺院的意见不统一，另一方面又要从大局出发寻找出一条解决的途径。而我呢，则属于京都总寺院的

外援，负责实施方案，推行改革。

另外，我还是新日本爱乐交响乐团的理事长。因为本身就热爱音乐，经常在国内外听演奏会，久而久之便混成了“熟脸”，于是就有音乐界人士主动来找我。

乐团里艺术家云集，大家都非常醉心音乐，热爱演奏，没有人考虑经营管理，于是就容易出现赤字，让乐团活动无以为继。而我的工作，就是在提高乐团艺术表现力的基础上，能够延续它的生命力。

与此同时，我还担任着日本大学经营协会的理事长一职。这是一个以提高大学的活跃度和扩展研究活动为目的的团体。为学生们提供更好的教育，为社会输送更有用的人才，是日本大学的重要使命。但是从世界的大学排行榜上可以看出，目前日本大学整体都处于低迷状态。在我看来，大学与大学间、教授与教授间的交流切磋不够活跃，是日本的大学缺乏魅力的原因之一。大学，不能沦为教授们悠闲度日的机构。

无论是寺院、乐团还是大学，都是专业性非常强的团体和机构，在社会上承担着重要职责。这些团体和机构的共通之处就是都需要强化经营管理方法。一个团体和机构的良性运营，离不开经营管理和收支管理等。反过来说，哪怕是人才云集，如果没有一个好的经营管理和收支管理，团体和机构也一样会收支不抵，无以为继，不能真正发挥它的作用和职责。

伴随着社会经济的成熟，经营管理的方法也日趋复杂。因此，

对于企业和团体来说，要想提高工作效率，尽快达成目标，不是一件简单的事情。如何更好地运用经营论来获取更大的成果，将成为决定企业和团体命运的分水岭。

为此，作为欧力士集团长期的最高经营责任人，我觉得有必要将自己常年积攒下来的经营理念总结、传递给大家。这也是自己创作《我的经营论》的初衷和目的。

希望《我的经营论》能帮助企业或团体人士解决当前所面临的难题。

宫内义彦

译者序 送给“有心人”的成功秘籍

成功，究竟有没有捷径？

这恐怕是任何一位不甘平庸、追求成功的企业家头脑里都要过一遍的问题。其实，无论哪个时代，都有企业家在孜孜不倦地寻求答案。因为有企业家的地方就有江湖，有江湖就有成功的传说，就有数风流人物还看今朝的各界大佬。比如中国的马云、比如日本的孙正义、比如美国的马克·艾略特·扎克伯格……

在武侠小说里，大佬们的成功往往都走的是捷径，神奇的转变就发生在一夜之间，或掉入山谷拾到了前辈高人的速成秘籍，或误食了神仙果子莫名地增加了一甲子功力，又或者遇到了怪人、奇人哭着闹着要帮着打通任督二脉，把自己的盖世绝学都白白地

传送给眼前的“有缘人”。

可是，“有缘人”的定义是什么呢？是天赋异禀还是骨骼惊奇？初出茅庐的凡人怎么打响江湖名号？如何在已经过度开发的土壤上找到座好山头？

眼下，我手里也有一本从东瀛高人那里获得的秘籍想送给中国经济界的“有缘人”，更加准确地说，是中国经济界的“有心人”——有上进心的人。这本秘籍，就是宫内义彦先生著的《我的经营论》。

关于宫内义彦先生，想必阅读过东方出版社2015年9月出版发行的蒋丰译书《追逐明天——我的履历书》和2016年6月出版发行的蒋丰译书《抓住好风险》的读者，都已经十分熟悉了。宫内义彦先生是日本最大的综合金融服务集团之一的欧力士集团的资深董事长，常年推动日本政府进行体制改革，曾任数届日本政府综合体制改革会议议长等要职，在日本政经两界都是举足轻重的人物。这样一位东瀛高人写出来的秘籍，不可不看，尤其是在中国960万平方公里的土地上掀起了“大众创业”“万众创新”这样“双创”新浪潮的今天。

早在2014年9月的夏季达沃斯论坛上，中国政府总理李克强就呼吁过“大众创业”。2015年，李克强总理在《政府工作报告》中又将“大众创业、万众创新”定义为推动中国经济继续前行的“双引擎”之一。对于中国的年轻人来说，这无疑是个最好的时代。创业的浪潮一波接一波，在这样一大片可喜局势下，若

你连一波浪潮都抓不住，赶不上，那才叫可怕。更可怕的是，在创投泡沫的繁荣下，好不容易融资成立的公司经不起现实与时间的考验，刚上马的你立即阵亡。

创业，仅仅是千里之行的第一步而已。经营，是让公司企业发展起来的关键。

在我看来，许多大企业的经验之谈有时候被包装得太过于成功，让人误以为大企业就是永不沉没的航空母舰。其实，在日本生活多年，我亲眼看过三洋、夏普、东芝这样一个个大公司“失败”后的惨景。经营管理，总是伴随着危险同行的。在泡沫经济崩盘之前，日本的很多大企业都创造出世界级的品牌，但在市场和世界形势的急剧变化下，又有很多大企业没有能够将危机感转化为创新意识以及行动，在行业重新洗牌后被迫成为明日黄花。比如媒体领域进入数码时代后，日本富士胶卷曾经作为主力产品的胶卷就要逐渐退出世界舞台，他们不得不去开发美容产品；再比如当日本的手机市场还沉浸于彩色翻盖机时，智能手机已经席卷了全球，日本的手机只能被扫到一边，苟延残喘。先知先觉的企业和后知后觉的企业之间的发展存在着云泥之差。这就关乎经营管理者的眼光与决断。

要我这个“老江湖”来说，成功是没有捷径的，但我相信，成为一名成功的经营管理者是有方法论的。马云的第一份工作是做英语教师，一干七年；李嘉诚的第一份工作是在舅父的钟表公司里当学徒；马化腾从计算机专业毕业后的月薪是1100元人民币。

币，照样做了五年。我们不应该只关注小人物在大时代里获得的巨大财富，反而应该多想想起步不高的他们，是如何系统性地提高自己的自律能力、学习能力、沟通能力、统筹能力、人格魅力等。毕竟，这是一场未来才能见分晓的比试，有所准备，登高才不至于跌重。

当我受托翻译这本《我的经营论》时，宫内义彦先生对我说了一句意味深长的话：“现在，在日本能够写企业经营论的，大概只有稻盛和夫先生和我了。”看过我翻译的三本宫内义彦先生的书籍，你或许可以从中感悟到什么。

宫内义彦先生曾经盛赞中国的年轻人“富于挑战精神和开拓精神，有野心、有冲劲儿，是非常了不起的，值得鼓励”。与此同时，他也说，“人生路漫漫，不必急于求成，最好能一步一步坚实地前进，不断地充实自己，从长远的角度来看，这样会走得更稳，也能走得更远。”

当然，千里之行，始于足下。中国的企业家以及抱着创业冲动的年轻人，不妨把阅读宫内义彦先生的《我的经营论》当作一个新起点。

《人民日报海外版日本月刊》总编辑

蒋丰

2017年5月于日本东京