

利润金字塔

创造高收益企业的
14条基本原则

プロフィット プラミッド

[日] 浪江一公 著 姜正鹏 译



追求利润强势化
顾客价值最大化
避免竞争完全化
企业价值设计最大化

東方出版社

利润金字塔

创造高收益企业的
14条基本原则

プロフィット プラミッド

[日] 浪江一公 著 姜正鹏 译



YZLI 0890093183

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

利润金字塔: 创造高收益企业的 14 条基本原则 / (日) 浪江一公 著; 姜正鹏 译. —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3980-2

I. ①利… II. ①浪… ②姜… III. ①企业利润—研究 IV. ①F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 171381 号

PROFIT PYRAMID

by Kazukimi Namie

Copyright © 2007 by Kazukimi Namie

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press,

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字: 01-2008-5863 号

利润金字塔: 创造高收益企业的 14 条基本原则

作 者: [日] 浪江一公

译 者: 姜正鹏

责任编辑: 姬 利 王思怡

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 630 毫米 × 950 毫米 1/16

印 张: 11.5

字 数: 144 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3980-2

定 价: 26.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

出现利润率差距的原因不在经营之外，而在经营之中

2006 年，一桥大学日本研究中心的伊丹敬之教授所著的《日美企业的利润率差距》出版了（有斐阁），这本书在真实数据的基础上，讨论了日美企业的利润率差距。伊丹敬之教授表示在过去 20 年中，分析在日美各行业中排名前 10% 的企业的利润率平均值可以知道，美国企业均强于日本企业，而在这全行业的平均值中还存在着高达 7% 的差距。

我们不能将这 7% 的差距全部归结于日本企业中特有的经营环境，如劳动力成本、高价供应商品、法律制度等外部原因。在 20 年前，日本企业就已将北美、欧洲、东南亚、中东地区作为市场，另外还以北美、东南亚诸国为主要生产基地。在过去 20 年市场与生产的全球化进程中，可以说日美企业几乎不存在差距。而且，即使差距存在，也至少能肯定两者获得的选择机会是一样的。那么，是什么造成了利润率的差距

呢？其原因并不在日美企业经营范围之外，而就在其中。

在一桥大学的同一类研究中，也有研究讨论了过去五年内日美企业的利润率的对比，日本企业的利润率升高，日美企业的利润率差距缩小到3%。我认为，日本企业的利润率升高主要是在泡沫经济之后，由不断裁员和近来的经济复苏所造成的。而日本企业本质性的经营从未改变，因此，日美企业的利润率差距不会轻易缩小。

当然，像丰田公司和GM公司这些在日本关注率很高的企业，日本很多类似的企业在经营和利润率方面都凌驾于与其竞争的美国企业之上。在近年来经济复苏的情况下，被泡沫经济摧垮的日本企业也重获信心，更多公司开始进行战略性发展。但是，我以自身经营顾问的经验认为，纵观所有日本企业可知，一些日美企业之所以产生利润率差距，正是因为他们经营过程中有一定的差异。

低利润率意味着：成为收购目标

投资基金的投资方式也是普通企业实施战略的方式之一，2006年，阪急控股对阪神电铁进行了股票公开收购，而钢铁伙伴公司（Steel Partners）对明星食品股票、王子造纸对北越造纸股票进行的敌对收购也备受瞩目。日本的公司并购案件呈现激增态势。另外，投资基金的持有股票列表中，列有很多待收购企业。在欧美企业中，并购已成为很普通的手段，而日本在将来也会如此。

这并非表面现象，并购的普遍化是有理由的。

第一，对于投资基金来说，有着创造高利润的机会。从事金融业的人，总会寻找创造利润的机会，也就是说，由于某些原因，虽然市场上原始价值不被承认，但他们能解除其阻碍因素，提高价格。他们为一些拥有潜力却由于经营上的问题

而业绩低迷的企业提供创造利润的机会。投资基金所看中的是，股价净值比低于正常值的企业，也就是时价总额低于公司的资产净值的企业。2003年4月，股价净值比低于1的企业有878家。此后，由于一些企业股价回升而提高了业绩，这个数字有所减少，但是未能充分发挥其潜力的企业仍然很多。

第二，由于公司法的实施，在2007年5月，解禁了公司的三角并购重组，外国企业收购日本企业变得容易。根据三角并购重组，不仅是欧美企业，中国、韩国以及中国台湾地区等的亚洲企业收购日本企业的数量也不断激增。其原因就在于，这些亚洲企业的弱点是技术和品牌效应，而日本的企业在各行行业中，在这一点上都是十分出色的。

第三，最近在日本，一些并购案件在增加，而这些收购的目的不在于“企业”，而意在收购技术、技工的能力。例如，佳能公司最近收购了名为IGARIMOLD的金属模具制造公司。佳能并不是从事金属模具制造的公司，所以这次收购就是为了强化公司制造金属模具的能力。也就是说，并购并非从饱和状态中创造出新事物，而是有利于强化现有企业的一种手段。

第四，如果并购兴起，各种社会和产业发展的基础性设施会协调，并购的成本也会降低。这样的话，会形成一种循环，并购案件增加，由此导致社会性基础设施调整，同时调整所需成本降低。而其实，并购已经进入了超过其成本阈值、扩大循环的阶段。

这种时代的潮流就意味着，低业绩的企业只能以一个合适的收购作为目标。如果企业无法提升自己的价值，就只能主动地寻求其他公司帮助提升自身价值。无法公开交易股票的企业，也就无法躲避收购的威胁。还有种可能，公司经营阵营以外的股东以资本利益为目的，向其他公司卖掉股份。

虽然也有逃避收购的“小聪明”，但在本质上，除了实现

高收益经营、增加企业价值之外的有效方法是不存在的。

从日本的企业中得到的高收益的启示

那些业绩平平的企业，怎样提高收益才好呢？现在，日本企业开始回归“生产产品”，这是日本历来被认可的强大优势。“生产产品”对于日本企业是一个广泛流行的词语。说起高收益这一目标，极有可能就是企业在“生产产品”中寻求生路。

但是，我觉得人们在这个问题上存在着误解。如果我没有说错的话，其原因是“生产产品”的基点在于，品质和成本的现状扩展方面，必须进行循序渐进的改善。当然，品质和成本上的竞争力的日益改善也是很重要的。但是，单从这个方向说，即使百分之百地发挥业绩平平的企业的潜力，也无法实现高收益。

本书中，我选择了制造业中过去长期获得高收益的六家企业，具体为基恩士公司、罗姆微电子公司、法那科公司、禧玛诺公司、广濑电机有限公司和马宝至马达有限公司，分别对其高收益原因进行分析。这些企业在以高收益为目标的战略上花费了很多苦心。

我们一一来看这些企业高收益的原因，乍看有些不同，但是还是存在共同点的。而且，有一点可以认同，就是从原因的构成来看，支持这个高收益的形成因素也有适用于普通企业的普遍性。支持这高收益的原因由四大部分构成，而且它们相互紧密联系，所以本书以金字塔形构造的《利润金字塔》命名。这里的意义在于，这些高收益企业拥有构造极其稳定的基底，才会持续实现高收益。

本书中，首先讨论这六家日本企业实现高收益的原因。之后，从对它们的分析中，选出共同点作为“利润金字塔”来

阐述，再以“利润金字塔”为基础，为普通的企业获得高收益提出了 14 条原则。

参考资料

1. 参考其他同类的书籍观点：日本的优劣企业间的差距很小，与此相比，美国企业中的差距很大。
2. 《日经商务》，2006 年 6 月 12 日刊。

目录

前言 001

第一章 日本的高收益企业 001

◎案例分析 1

基恩士公司 合理主义的经营 001

基恩士公司的历史 001

基恩士公司的高收益化框架 005

基恩士公司实现超高收益的主要原因 006

◎案例分析 2

罗姆微电子公司 贯彻由纵向统一而获取附加价值的
企业 018

罗姆微电子公司的历史 019

罗姆微电子公司的高收益化框架 021

罗姆微电子公司实现高收益的主要原因 023

◎案例分析 3

法那科公司 巧妙战略和精锐组织兼备的企业 037

法那科公司的历史 037

法那科公司的高收益化框架 040

法那科公司实现高收益的主要原因 042

◎案例分析 4

禧玛诺公司 经营源于：广泛实地信息的战略判断和
大胆实行 055

禧玛诺公司的历史 055

禧玛诺公司的高收益化框架 058

禧玛诺公司实现高收益的主要原因 059

001

◎案例分析 5

073 广瀨电机有限公司 丢弃式经营

073 广瀨电机有限公司的历史

076 广瀨电机有限公司的高收益化框架

078 广瀨电机有限公司实现高收益的主要原因

◎案例分析 6

090 马宝至马达有限公司 在危急中学会经营

090 马宝至马达有限公司的历史

094 马宝至马达有限公司的高收益化构架

096 马宝至马达有限公司实现高收益的主要原因

105 马宝至马达有限公司现在的经营课题

107 第二章 何为“利润金字塔”

107 为何沙漠之中一杯水能卖一万日元

108 本书所涉及的高收益企业现状

110 何为“利润金字塔”

111 构成“利润金字塔”的四要素

113 第三章 以“利润金字塔”为基础的 实现高收益的 14 条基本原则

113 ◎第一要素

113 顾客价值的最大化

114 原则一 商品企划是所有工作之原点

118 原则二 先于顾客发现顾客的问题

126 原则三 提供正规的解决方案

130 原则四 追求“养鸕鷀”模式(获取顾客附加价值)

133 ◎第二要素

133 完全避免竞争

134 原则五 基于无人关注的需求做出商品企划

135 原则六 陷入竞争就放弃

原则七 确保根基、避免竞争	136
原则八 直接接触顾客,获取同行业标准	139
原则九 以服务避免竞争	142
◎第三要素	144
为创造最大化的企业能力设计	144
原则十 向上游企业化纵向统一	146
原则十一 不生产	150
原则十二 未雨绸缪	152
原则十三 经营改革	154
◎第四要素	159
强势追求高利润率	159
原则十四 热衷于高利润率	159
第四章 如何实行“利润金字塔”	165
高收益经营必能实现	165
公司组织的抵制与平衡是实现高收益目标的阻碍	166
取消平衡的方法:用小计划创造成功的体验	167
小计划的实施方法	167

第一章

日本的高收益企业

◎案例分析 1

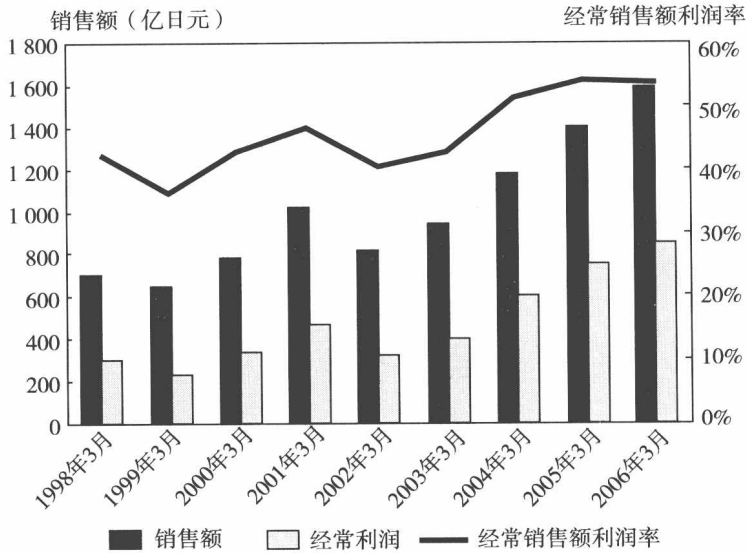
基恩士公司 合理主义的经营

基恩士公司以用于生产设备的传感器为中心，对自动控制机械、测量机械、信息机械等进行开发、生产及销售。公司营业额以平均每年 10.6%（从 1998 年 3 月至 2006 年 3 月）的速度急速增长，在过去九年间，（除去 1999 年 3 月份）获得的经常销售利润超过了 40%，特别是在最近三年中取得了超过 50% 的惊人业绩。（图表 1-1-1）

基恩士公司的历史

基恩士公司由泷崎武光在 27 岁时，即 1972 年创立，当时创立的 LEAD 公司为其前身。泷崎在 LEAD 公司成立前曾两度创业失败，LEAD 公司是他创建的第三个公司。基恩士公司的成功也非一朝一夕，在其背后，泷崎曾不断地摸索前进。

LEAD 公司创立初期，企业进行以分析鉴定式经营为主的商业模式基础上的自动化生产，同时开发机械器具。在创业第二年，面向机动车行业，开发在压缩成型工序中能够重复使用的传感器，消除了压缩金属模具时频繁发生的损伤事故，所以受到了顾客的一致好评。从这个经验中，公司找到了用传感器这种商品来创造巨大顾客价值的规律，后来便强化了传感器的开发，不断地开发出新型传感器。



资料来源：有价证券报告书

图表 1-1-1 基恩士公司的销售额·利润·利润率变化(曲线)

基恩士公司经营特征之一便是无工厂企业化的经营方式。所谓无工厂企业化就是商品企划和开发由企业完成，而生产则委托其他企业，本企业不具备生产能力。基恩士公司无工厂企业化经营方式的出发点源于泷崎之前经营那两家工厂时的经验。泷崎在那个时候亲身体验了持有生产能力的优势与劣势，并从中认识到无工厂企业化的成效，便在 LEAD 电机公司内采取了无工厂企业化的经营方式。

基恩士公司还有另外一个经营特征，那就是直接向用户销售商品。传感器销售的特点就是单价较低而且商品种类繁多，所以一般是要追求其销售的效率并由代销店销售。现在，其他传感器工厂都是由代销店来销售的。但是，泷崎自认他所开发的商品拥有高附加价值，而且他认为由代销店销售的话，无法充分向客户展现出产品的附加价值与其优良性，所以他决定为了将商品的优势更好更直接地展现给客户，公司自己进行销售。另外，直销将附加价值更充分地展现给客户，而分析鉴定式经营的开始就源于这种销售观念。

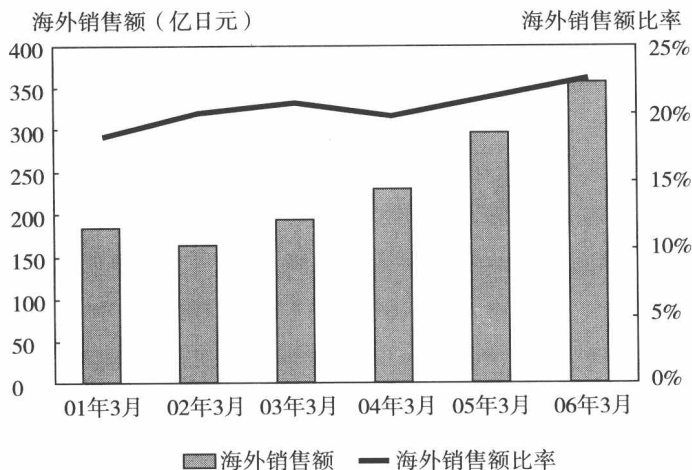
这种战略十分奏效，在那之后基恩士公司的销售额迅速增长。对于当时的企业发展来说，基恩士公司追求高收益的成功已成佳话。据说某大型机械工厂还大量追加了订货。但是若要接受订货的话，基恩士公司面向该机械工厂的销售额就超过了全公司销售额的30%，基恩士公司的经营就会严重受到该机械工厂的影响。并且该机械工厂对其合作伙伴总会讨价还价，所以基恩士公司谢绝了订单。然而在当时，基恩士公司仅是一个拥有20几个职员的小规模公司，即使想拥有稳定的大企业为老主顾也不太可能，但是基恩士公司还是因为“风险过大”^①而拒绝了订单。

基恩士公司还有一个意味深长的佳话。在1983年，企业处在创业阶段，那个时候他们将约占其销售额15%的线材自动切割机工厂卖给了其他公司。这个工厂的销售额利润率为20%，但是那个时候基恩士公司拥有40%的利润率，泷崎决心要重点生产具有高附加价值的传感器。收购这个工厂的企业如今仍在继续经营着，据说仍保持着高利润率。

公司于1986年从LEAD公司更名为现在的基恩士公司。基恩士这个名字来源于“Key of science”（科学之关键），这个

^① 《京阪企业群》，日本经济新闻报社。

名字也成为了生产有科学技术特质产品的动力源。对此，泷崎本着一种强烈的信念，实现高附加价值以及其产生的高利润率。此后，基恩士公司始终保持着高达 30% 以上的高利润率，在销售额方面也是不断增长。



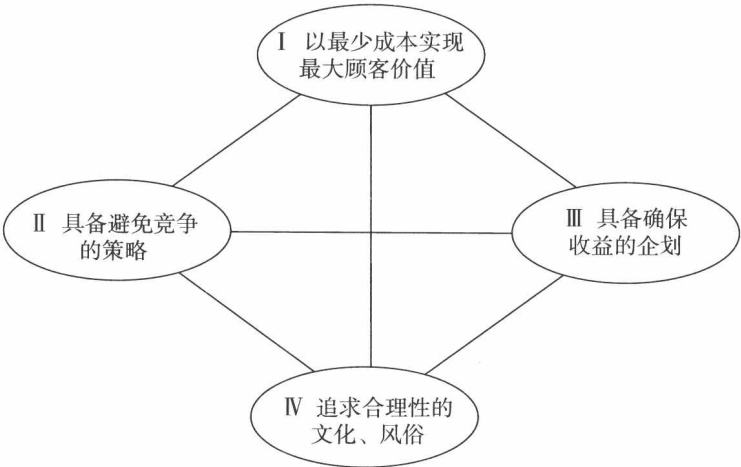
资料来源：有价证券报告书

图表 1-1-2 基恩士公司海外销售额·海外销售额比率变化

并且，不仅在国内，公司还通过在海外创建企业而谋求更高发展，为此 1985 年在美国设立了当地的法人企业，以此为契 机，之后分别在德国（1990 年）、韩国、英国（1993 年）、新加坡（1996 年）、马来西亚（1997 年）、法国、泰国（1998 年）、中国台湾地区（1999 年）、中国香港、上海（2001 年）、意大利（2003 年）、加拿大（2004 年）、瑞士（2005 年）等地相继迅速地设立海外销售基地，强化了海外事业。其结果是面向海外的销售额急速增加。（图表 1-1-2）

基恩士公司在经营上的独特性体现在“人事费用不算在经费中”这点上。基恩士公司职工的平均年薪在平均 31.8 岁的人群中为 1 345 万日元（以 2006 年 3 月 20 日为准），应该算

是日本上市企业中相当高的了。“人事费用不算在经费中”意味着，公司为了让员工热衷于工作、努力工作而创造良好环境，公司获得高收益，从而使得员工也获得高报酬，这也便是基恩士公司的宗旨。而其他的公司都希望个人的人事费用越高越好，在这一点上，基恩士公司和他们恰恰相反。



图表 1-1-3 基恩士公司高收益化框架

基恩士公司的高收益化框架

我认为基恩士公司的超高收益的实现有四个因素（图表 1-1-3）。第一个因素，基恩士公司有一个经营理念，“以最少的资本和人力获取最大的附加价值”。并且，这个理念就是基恩士公司进行超高收益经营的基础。在多数情况下，若想要提高某产品的利润率，就要对已存在的产品或者是规定了样式和概念的产品进行“削减成本”。但是，以这样的方式来增加利润率是有一定限度的，一般这样来实现高收益率很困难。基恩士公司自然是不会这么想了。基恩士公司一点都不浪费成本，对所有能最大限度创造顾客价值的产品进行企

划、实现生产。其第一个要素就是，基恩士公司的经营理念，大众化一些表述就是“以最少的成本实现最大的顾客价值”（Ⅰ·以最少的成本实现最大的顾客价值）。

第二个因素，顾客即使认识到对应商品价格的价值，如果同时其他竞争企业低价提供商品的话，顾客也很自然地就会从其他竞争企业购入商品。所以基恩士公司开发避免与这样企业竞争的企业构架（Ⅱ·具备避免竞争的策略）。

第一和第二个因素是必须具备的，不过如果都实现了的话，也有可能实现高收益。但是，基恩士公司的第三个因素会使公司更进一步获得高利润率（Ⅲ·具备确保收益的企划）。

最后一个因素是，基恩士公司拥有完全追求其合理性的文化和风俗。所谓文化和风俗，并不是明文规定的，而更多是在过去企业的历史与事物中自然衍生出来的，文化和风俗理念是作为创立者的泷崎从过去的不断摸索中所学到的组织管理经验，而且他明确地将这些重要的经验精髓传递给职员，并试图将其落实在组织管理之中。这第四个因素，是支持着基恩士公司超高收益经营基础的重要组成部分（Ⅳ·追求合理性的文化、风俗）。

那么，我们就按照这个框架，分别来讨论基恩士公司实现超高收益的诸多因素。

基恩士公司实现超高收益的主要原因

因素Ⅰ 以最少成本实现最大顾客价值

基恩士公司以最少成本实现最大顾客价值的工作与企划大致由四点要素构成。

（1）选择并集中力量在容易实现以最少成本获取最大顾客价值的领域

基恩士公司的主要产品是应用于工厂自动化的传感器。