第一图书网, tushu007.com

# <<永续经营>>

## 图书基本信息

书名：<<永续经营>>

13位ISBN编号：9787565800733

10位ISBN编号：7565800732

出版时间：2011-1

出版时间：汕头大学出版社

作者：铃木贵博

页数：232

译者：崔杨

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

## 前言

序言　打造百年老店不是梦想　公司的寿命可以更长！
这是一本关于公司永续经营与生存能力的书，不管什么样的公司都有寿命一说，日本有句俗话叫“买卖长不过30年”，说的就是这个道理。
巧的是，30年这个数字在相当多大企业的身上都得到了印证。
上世纪七十年代开始创业，八十年代创造风光一时的时代品牌，九十年代成长钝化逐渐陷入负增长，到了现在，只能艰难度日朝不保夕，这样的例子并不在少数。
企业大限将至，受影响最大的要属四十多岁的员工。
当初选了小有名气还在逐渐成长的企业就职，这时期的公司相当于人类十几二十岁的阶段，不过公司比人衰退速度快，当人还在干劲十足的40岁时，公司已经30岁，到了公司时日无多的时候，才恍然大悟发现自己乘的是条泥船，再想要跳到别的船上的时候已经35岁了，除了一小部分能力超群的人以外，一般都在人才市场无人问津。
既然不能跳槽，也只好设法扭转公司命运了。
那么，真能改变公司寿命吗？
答案是肯定的，和人类的寿命不同，公司的寿命是可以延长的，所以趁公司还活着，只有着手培育可以成为未来支柱的产业，才能让公司长寿。
IBM原本是一家制造仪表的大生产厂商，二战刚结束，他们第一时间将公司的支柱转移到了当时最新发明的计算机产业上，通过这个举措，让IBM的公司寿命延长了不少。
之后1964年IBM大型主机面世，公司扬起了计算机事业的大旗，在以大企业为市场的大型主机行业，一直保持着一枝独秀的绝对领先地位。
这和其后1993年，IBM产生史无前例的8亿业绩赤字，濒临倒闭危机，正好时隔30年，依赖大型主机的公司再次走到寿命的极限。
为了重振雄风，IBM从纳贝斯克食品集团请来了当时的CEO（首席执行官）路易斯?郭士纳。
郭士纳大刀阔斧地调整了部门机构，公司业务重心也随之转移。
IBM从制造销售大型主机电脑的厂商，转为以提供系统整合和咨询顾问等服务为主要业务的企业。
值得一提的是，IBM将拥有人气品牌“Thinkpad”的个人电脑事业卖给了中国的电脑厂商联想集团，这也是“提升服务事业”这一战略思想延长的结果。
在这个过程中，IBM摆脱了多年的亏损，开始稳健赢利，寿命也得以延长。
选对战场就成功　“公司的寿命=30年”其实针对的是公司业务的寿命。
无论看来多么不可或缺的工作，在30年的时间里，随着技术的完善，消费者观念的改变，社会环境的日新月异，大多数工作都失去了当年的意义，就算是同一个工作，性质和内容也通常有了不少差异。
街角的小酒馆、香烟店、化妆品店变成了便利店和超市，电影院被光盘租借店抢了生意，星期天购物中心全家大采购也被主题乐园取代??短短30年的时间里，社会已经发生了翻天覆地的变化，“业务的寿命”自身是无法改变的，像宿命一样让人无计可施。
因此当业务寿限将至，公司摇摇欲坠时，没法跳槽换工作的员工将面临相当棘手的问题。
在经营的领域中，“公司的生存能力”被称为“战略”。
战略听起来是一个深奥的词，那么，到底什么样的东西才能称之为战略呢？
我们回到刚才那个泥船的比喻。
对乘坐在泥船上的公司来说，首要战略就是“登上陆地”。
泥船在海上，早晚会融化掉，拼命加固船底，在融化前拼命捕鱼，最终结果还是沉船。
早早脱离泥船登上陆地，才会彻底摆脱沉船的危险。
用“从泥船登陆”这个比喻可能比较牵强，不过具备这样的思维方式是必要的。
它说明了“选择有利战场”的重要性，选择有利战场是战略的第一基本点。
长寿的公司会选择像陆地这样没有危险的有利地点进行战斗，而不会选择像大海那样对自己不利的场所。
7-11便利店著名的“优势（Dominant）战略”，就是凭借选择在自家店铺能密集铺设的地区集中

开店的方式，成为了日本第一便利连锁店，它迟迟不在属于大都市圈的名古屋开设店铺，是因为名古屋一直是OK便利店（Circle K）的地盘。
7-11便利店在日本的其他地域还有充分的开店余地，没必要偏在名古屋这个“不利的战场”决一死战。
　　夏普是一家制造显像管电视机的家电厂商，后来他们决定“不在松下和索尼的强势范围战斗”，把战场转移到了液晶电视领域。
这也是回避显像管世界这一“不利战场”的战略性判断的典型例子。
　　了解自己所处的位置，也就是分析市场，重新定义，寻找适合自己战斗的场所，即选择优势战场的能力是战略的第一基本点。
发觉自己身处泥船慌张失措也无济于事，认真估算自身的战斗力后，将泥船转向有利位置的能力才能称之为“战略力”。
只要具备这种能力就可以打破“买卖长不过30年”的说法，正如本书的副标题一样，打造百年老店也是大有可能的。
　　从罗马人的战争中学“集中力”　　战略这个概念在渗透经营领域之前，是战争领域的专有名词。
纪元前的战争就有这样的例子。
　　在罗马人创建大罗马帝国前，腓尼基人是地中海的霸主。
腓尼基人拥有领先的造船能力和船只驾驶技术，海军实力在地中海遥遥领先，不过纪元前所谓海军的武器无非就是弓箭刀枪而已，双方船只免不了相互碰撞短兵相接，而罗马人造船能力很弱，和敌船正面交锋毫无胜算，看来不管怎么做都没法打败腓尼基人的船了。
　　不过，罗马人在陆战中有绝对的优势，一旦在陆上作战，身经百战的罗马剑士们一定能将敌人一扫而光，所以古罗马的战略家们改变了战斗的战场。
罗马海军首先着重训练了船只操纵技术中的“让战船转小圈”的技能，这就是所谓的“集中”，它也属于战略的另一个基本点。
就算水平再差，如果集中某一点上反复训练的话，短时间内无论如何也能把这项能力提高到一定的水平。
当其后在地中海上与腓尼基人的战船对峙时，他们钻进腓尼基船间的缝隙，放弃正面攻击，采取了侧面突击。
　　在侧面进攻的实战中，罗马船抛出带钩的板子，把自己的船和腓尼基船连在一起，全副武装的罗马剑士们跳进了腓尼基人的船里，船的甲板变成了陆地，对剑士们来说这是绝佳的战地。
这样一来，罗马陆军不费吹灰之力就占领了敌船，腓尼基人不得不投降，罗马人缴获了敌人的船只，也最终赢得了地中海的海域统治权。
罗马人巧妙地把弱势的海战转换成了对自己有利的陆战。
　　如果说第一基本点是“选择有利战场”的话，那么第二个基本点就是“集中力量”。
避免正面挑战强大的海军，集中训练转小圈的能力就是罗马军队的战略。
以前面提到的企业为例，避免全国范围，以地方为单位集中力量提高地域性优势的7-11便利店，集中研发并生产投资液晶技术的夏普都是凭借集中战略成功的典型。
　　你是“泥船上的老大”吗？
　　现在我有一个问题想问问读者，作为企业的经营者、经理等高层领导者来说，最重要的技能是什么呢？
市面上有不少讲如何提高管理技能的书刊。
“提问能力”、“口才能力”、“沟通能力”、“语言能力”、“掌握部下心理的能力”、“活用上司的能力”等等，内容千变万化。
具备上述的能力固然重要，但对于35岁以上的高层领导者，这些还远远不够，最重要的是“让公司本身能够生存下来的战略能力”。
如果公司这条船选错了战场沉没了的话，不管自己具备多少了不起的能力，都没有了用武之地。
我管那些公司自身成了沉船，仍拼命磨练语言能力，玩命琢磨怎么管理部下的人叫“泥船上的老大”

，就算职场就业机会很多，到了难以跳槽的年龄，不具备“维系公司寿命的能力”的话，也毫无意义。
不管在泥船上多神通广大，船一旦开始下沉也束手无策了。
“战略”这个概念在经营学中也十分复杂，年复一年成千上万关于战略的论文发表于世。
纵观世界领域，国家的竞争力在变化，市场在变化，技术在变化，资源价格和利润在变化，所以，要想挽救公司的寿命不可忽视的要素随时随地都在变化。
比如近年红遍管理学界的“长尾现象”的概念在两年前谁也不知道，我会在后文做详细介绍，不过从事网络相关业务的公司，战略中要是忽视了这个要素将无法运转。
对于商务人士来说，理解战略固然重要，但在这瞬息万变的世界中一味埋头苦读战略理论也只能算“闭门造车”。
我尝试采用与通常教材不同的形式，把简单易懂的内容作为切入点，让读者能轻松地学懂看似艰深晦涩的经营战略。
不需要抱着书本从头到尾苦读，有空的时候随便看看，最好还能博读者一笑。
出于这个初衷，我把战略理论分成8个类别，尽量多加入一些实际的例子。
其中比较棘手的是怎么选择反面例子，不管是哪家公司，看到自己被作为反面事例，一定都不高兴。
而海外公司的故事，倒闭很久的公司的故事，对于读者来说，又很难产生共鸣。
所以我原则上把事例限定在“优良大企业的失败事例”上，以及那些改变战略还有发展前景，再保持原地不动则有倒闭危险的公司，本书中列举了很多这种公司的反面事例。
现在日本的经济处于恢复期中能歇口气的阶段。
数年前，就拿2002年来说，虽然担心“很多的船就要沉没”，到了现在这些船依然在海面航行着。
但并不应该就此高枕无忧，现在到了应该思考战略的时候，了解自己所处的船要行驶到什么地方，选择保证30年、50年甚至100年寿命的战场都是商务人士应该思考的问题，而这本书将会给你最有力的启发。

第一图书网, tushu007.com



## 内容概要

《永续经营》针对日本商界“买卖不过30年”的“怪圈”，通过分析伊藤洋华堂、松下电器、丰田汽车、7-11、宝马、亚马逊等世界知名企业的成败案例，提出了8种延续企业寿命、打造百年老店的经营管理战略，旨在帮助企业选择优势战场、集中优势兵力，提高生存能力，延续企业寿命。
尤其对于日本连锁店行业如何在中国市场取得成功，给出了独到的、区别于国内主流商业研究的观点，对中国企业管理者、创业者有很大借鉴意义。

第一图书网, tushu007.com



## 作者简介

铃木贵博，日本百年咨询顾问（consulting）公司董事长。
美国注册会计师，东京大学工学院物理工学科毕业。
1986年进入波士顿咨询集团（Boston Consulting Group），任职长达13年。
曾参与多项对跨国企业、高科技新兴企业的咨询工作。
2003年创立百年咨询顾问公司，为企业提供成长和持续发展战略，协助企业跨越“寿命”壁垒。
代表作有《公司的组织可以改变吗》、《逆转战略Willcom将“弱”变“强”的意志经营》、《IT不可说的9个秘密》等商业畅销书。

## 书籍目录

序 言打造百年老店不是梦想公司的寿命可以更长！
　选对战场就成功　从罗马人的战争中学“集中力”　你是“泥船上的老大”吗？
　第1章为什么伊藤洋华堂不行了——从外部环境入手的基础战略论伊藤洋华堂在走大荣集团（DAIEI）的老路 优秀棋手容易掉进的陷阱“夕阳产业中精英人才”的悲剧华堂“优秀结构”的秘密 国民差距拉大导致GMS衰退　去店面时感觉不方便的地方 下工夫的努力和转变战场的努力 意料之外的“洋华堂集团的优良企业” Seven银行和华堂的区别“战场的转换”掌握事业的寿命第2章 为什么松下不再模仿了———关于同质化和差异化的思考消耗战发展下去会怎样？
 结果的差异比战斗力的差异更大 顶级企业的王道是“同质化战略” 可口可乐获得绝对胜利的理由 会出现“无计可施”的绝望境地吗？
 当松下产品的市场占有率均为%的时候 流通革命孕育而生的索尼的连续冲击 大厂商之间差异化战争的时代 同质化和差异化如何选择 第3章职业摔跤选手小川直也为什么败给赛车宝贝垠凌——用Only One战略取胜纳不进既存范畴的“Only One”热衷“Hustle”娱乐摔跤节目的人们 理解了Only One战略的小川直也 为什么QB House没有对手？
 战略的理想境界就是“没有竞争” 最大的敌人是“内心的傻瓜墙” 推出Only One的加法和减法“销售竞争对手的商品”这种让人不痛快的做法新手开创新事业 成就索尼游戏机的教父 第4章为什么外资系金融人士选购宝马———成就高端市场商务美国富翁和欧洲富翁的区别 前提是家里先得有佣人“率先进入高端市场”的丰田战略富裕阶层自身不知道高端市场 比起高级店铺，质量上乘的“洋服の青山”套装更受欢迎千万别去“暴发户爱去的店” 日本人知道BMW和锐志之间的差别吗？
 富裕阶层出身的高级销售员　成就高端市场事业的三个条件　绿色车厢中态度恶劣的乘客　不需要黏糊糊的服务　“能早点回去”想法的重要性 针对高端客户提供“有针对性的功能服务”　第5章为什么星巴克能赶走美国罐装咖啡——掌控低端市场金字塔底端市场的魅力　使BOP层自立的商业模式 年收入 万日元的法国人和意大利人　在低端市场提高占有率的啤酒公司　在低端市场成功的新兴企业 凭借“触手可及的奢侈”急速增长的星巴克　拿铁咖啡让我感觉幸福　优势战略带来滚滚财源　新的激战区：100日元的生鲜便利店　有失才有得　沃尔玛的商品为什么便宜　在日本的战役才刚刚开始 第6章为什么罗森和全家便利店能在中国的 连锁店业胜出——在中国成功的关键上海越来越多的21世纪摩天大厦 急速增长的中国高端市场　大学老师开设的便利店　要想在中国取胜，要培养中层管理骨干　用台湾的管理职位锻炼上海的店长　日本沦为贸易赤字国的日子　松下转换战场到“V商品” 凭借汽车和钢铁延续日本优势　就这样创建“和中国竞争的最佳战场”　第7章为什么亚马逊能用长尾理论保持常胜不败——Web2赚钱的商业模式帕雷托法则开始瓦解！
　孕育长尾理论的原动力“Web2”在亚马逊网站读者打包购买的理由　企业赚钱的衡量尺度　零售业赚钱的条件　打折也能赚出纯利润　戴尔商业模式成就让人垂涎的业绩　如果从亚马逊业绩中把长尾部分的效益分离出来的话？
 亚马逊又偷偷地笑了　第8章为什么Windows会存在漏洞——大胆选择不完全战略汽车和洗衣机经常出故障的年代　“零缺陷”会让日本的制造业衰败 前提为“致命错误”的计算机　将不完整品迅速推向市场的理由　国际级生产厂家败北的理由　和完美型相比，Best effort更有优势　系统相互依存引发的大问题　选择“疏结合”的欧盟各国　“过大组织结构=日本”的悲剧“企业和网络”的三个要点 在不完善企业实施“应具备的经营”　尾声

第一图书网, tushu007.com



## 媒体关注与评论

“公司经营好比人的一生，加速社会繁荣的脚步是企业的使命，而且必须使繁荣与幸福一代一代地传下去。”

——松下幸之助（松下公司创始人）

## 编辑推荐

1.日本百年咨询公司董事长、资深企业顾问25年潜心研究的企业“长寿”指南。
2.揭示日本企业取胜中国市场的秘诀，有较强的针对性和对中国读者的吸引力。
3.案例丰富，可读性强。
本书献给有志于打造百年老店的企业家和经理人　　亚洲版《基业长青》　　日本百年咨询公司董事长25年潜心研究的企业“长寿”指南　　揭示日本企业取胜中国市场的秘诀　　风靡日本、中国台湾的商业管理畅销书，中译本隆重推出

第一图书网, tushu007.com



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com