

<<绝境大逆转>>

图书基本信息

书名：<<绝境大逆转>>

13位ISBN编号：9787308113410

10位ISBN编号：7308113418

出版时间：2013-5

出版时间：《日经信息战略》杂志社 浙江大学出版社 (2013-05出版)

作者：《日经信息战略》杂志社

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>

<<绝境大逆转>>

前言

在往返于中日的航班上，断断续续地把《绝境大逆转》读完，个别章节则是读了几遍。这样做，是因为书中提到的一些企业，如豪斯登堡、BOOKOFF，我自己去过；书中提到的一些人，如sEVEN银行的安斋隆行长等，我自己采访过，特别是在他们还算不上特别有名的时候我就采访过。有了这些经历，我自然对书中的内容特别感兴趣。

不过更多的原因是，书中的文章大多在《日经信息战略》杂志上发表过，是经润色后编辑成书的。我自己经常为中日两国杂志撰稿，深知采访不易。

采访的时候，往往几人经过多次讨论后才成稿，编辑则一遍又一遍地审稿，主编那里还会有相当多的修改意见。

我自己这些年更喜欢读杂志上的文章，特别是日本杂志的文章。

我深知这里的文章大多是细活做出来的，本书更是以这些细活为基础，经反复推敲后面世的。

半年前，我已经拿到书稿，一直在看想该如何为这本书写序。

从书中一个一个看似平常的小故事中，读者可以了解到日本企业界那些顽强奋斗、努力扭转困境的人才。

书中谈到的很多人，是靠顽强、不获全胜绝不收兵的精神才克服困难，最终胜出的。

我自己在国内也采访过一些企业领导，让我感触最深的是，中国的企业领导大多是非常好的鼓动家、眼光敏锐的市场观察者，但在深入一线、致力于改善一线、和员工打成一片等方面做得很好的为数不多。

书中介绍的日本企业的改革方法具有普遍意义上的可学性，可以成为中国企业领导在经营管理过程中的参考。

书中介绍的方法和经验学起来不难，学一点就能有一点成效。

我们现在也许比以往任何时候都更需要对日本有全面的认识。

对于日本右翼势力的挑衅，自然要以几倍、几十倍的严厉反击来彻底打压其气焰，但这并不影响我们向日本企业学习好的经营经验。

经济发展有其内在规律，在快速增长期，大多数企业都有成长空间，似乎做什么都很容易取得成绩。

但经济最终又都会走出稳定发展阶段，快速增长时期的泡沫也终将会破灭，企业的经营会变得困难起来。

日本企业在走过泡沫阶段后，遭遇到了书中谈到的种种困难。

我相信，今后中国企业也多多少少会遇到类似的困境。

本书让我们隐隐约约地看到了那些可能会遇到的难题。

也相应地介绍了一些有效的解决方法。

陈言 日本企业（中国）研究院执行院长

<<绝境大逆转>>

内容概要

《绝境大逆转（深陷困境企业的15条自救法则）》内容介绍：产品更新缓慢、质量出现问题、门店缺乏个性、过度扩张、企业结构臃肿……15家日企站在关乎生死的悬崖边上。

要找到活路，亟需大刀阔斧的改革。

改革者也许是毕生支撑企业的元老型领导，也许是外部空降的新生代改革者，也可能是活跃在一线的基层员工……他们不仅使企业活了下来，还使它们变得更加强大了。

日经信息战略杂志编著的《绝境大逆转（深陷困境企业的15条自救法则）》精选15家知名企业走出困境、扭亏为盈的案例，内容涉及企业结构改革、寻找新的销售渠道、挽回企业形象、开发新产品和新服务等，企业领域涵盖金融、IT、服装、餐饮等行业。

通过深入了解企业内部情况、分析数据、采访员工，找到它们突破逆境、起死回生的一步。

每一个赢得挑战的故事，都充满了热血、激情与智慧。

<<绝境大逆转>>

作者简介

《日经信息战略》是日本最著名的经济管理类出版社之一——日经BP社旗下的IT经营信息类月刊杂志。
它聚焦高新企业、正在迅速发展企业领导者，提供最前沿、最新鲜的海内外技术动向。
通过深入的企业案例分析，帮助企业管理层充分发挥信息技术的作用，以为企业实现管理方式和业务的优化为使命。

<<绝境大逆转>>

书籍目录

前言第一章 绝处逢生 豪斯登堡——有好主意立刻实行，削减两成成本，增加两成游客 项目概要
社长骑着自行车奔走指导工作 摆脱依赖烟花大会吸引夜间游客的老办法 只要“顾客至上”，提案马上就通过 将交通和行政工作也纳入速度经营 王将食品服务——专注打造“王将饺子”品牌，以“个性”开拓市场 项目概要 公司资金周转困难，董事长却毫不知情 宣扬饺子魅力，唤回门店活力 提高店长的自主性，贯彻个性经营方针 培养一批独具魅力的店长 石屋制果——强化质量意识，让“白色恋人”再次笑傲市场 项目概要 投诉电话几被打爆，退货堆积如山 重开公司食堂，加强员工沟通 “现在不指出，将来出了问题可就来不及了！” 少卖一点也要保质量 BOOKOFF——化危机为动力，促进意识改革 项目概要
茫然自失中，进货量锐减 以库存问题为突破口，促进意识改革 回归原点：当日物品当日上架销售 向新型综合店的转型第二章 改革者的风范 Weathernews——勇为第一，成为第一只跳下海的企鹅 项目概要 嫁人就嫁supporter 量上去了，准确度就能提高 专业预报员的顾虑 SEVEN银行——不让ATM里的现金“缺货”，用经营便利店的模式开银行 项目概要 根据存取速度预测现金量 成立之初，无人看好 历来银行的“常识”都不适用 发掘ATM新功能 成城石井——“放弃利润”，10个KPI彻底改革经营模式 项目概要 宣称放弃利润的“改革专业户” 保留商品特色，加快销售速度 不关注眼前的结果 半年时间，门店营业额呈上升趋势 GOLDWIN——趁着“山女”风改革订货模式 项目概要 不合理的成本？风险管理体系 取消事业部部长的订货权 取消提前半年的一次性订货 用时两年，大幅改善退货及降价销售状况第三章 新领域带来新机遇 麒麟啤酒——在成熟市场的周边寻找新需求，实现“世界第一” 项目概要 道路交通法的修正开辟出潜在市场 不是啤酒，胜似啤酒 用交警的模拟装置进行试验 “Kirin Free”拉动餐饮业发展 Nissen——让胖美眉也能开心购物 项目概要 人？物？器一应俱全，深受女性顾客青睐 史无前例才值得挑战 以客户数据说服服装生产商 肥胖身材的营业员引起顾客的共鸣 门店成为顾客能吐露不满的地方 TSUTAYA ONLINE——发展网络租赁配送服务的“蓝信封” 项目概要 在急速扩张的市场中占据首位 价格战全面爆发 倾听消费者需求，推出新服务 返还当天便可再次借出第四章 “基层”的力量 KING JIM——“闲人”掀起“电子记事本”热潮，抢占利基市场 项目概要 当年的畅销产品开发成为研发领导 比小型笔记本电脑更轻便 “你只管想着怎么卖！” Ringer Hut——不盲目效仿西式快餐，宣扬国产蔬菜的美味安全 项目概要 优惠券一再压缩利润空间 50家门店被迫关闭，史上最大危机 从不看菜单直接点餐的顾客身上看到改革的成效 效仿丰田模式，工厂再现活力 下一步是提高服务水平 YAMASA酱油——首创保鲜容器，依靠小瓶装提高市场占有率 项目概要 在小瓶装领域慢人一步 歪打正着，实现技术合作 把产品命名与外观设计交给其他公司 在电视节目上预告发售活动，激励工厂 完成不了一千个，就再做两千个 Dr.Ci:Labo——客服、网络、实体三方面改革，重新走上正轨 项目概要 上市后，发展态势发生逆转 提高IT效率，重视顾客满意度 取消电视广告，加强实体店销售管理 保持高增长率，打入亚洲市场后记

<<绝境大逆转>>

章节摘录

提高店长的自主性，贯彻个性经营方针 大东董事长不仅致力于改良饺子的制作工艺，更加专注于研究基础菜品的调味以及特色菜品给顾客带来的新鲜感。

他不仅使客人在任何一家“王将饺子”连锁店都能随时吃到40多种高品质的基础菜品，同时，还敦促各店积极推出特色菜品。

大东董事长说：“我们应当不断提高畅销的基础菜品的品质。

价格优惠是必需的，但是如果不好吃，那也是不行的。

”从2004年开始，“王将饺子”每半个月都会从基础菜品中选出一一种，以优惠的价格进行促销。

自从推出特定的基础菜品促销打折活动后，来点餐的顾客便络绎不绝。

这也让厨师在短期内必须不断重复地制作同一道菜品，因此厨艺得到了提高，食物也更加美味。

2005年7月，王将食品服务公司在中国大连开设分店。

以此为契机，2006年，公司开始聘请中国厨师到日本的连锁店传授厨艺。

“王将饺子”以往一直鼓励各分店制作出本店的特色菜品，大东董事长进一步贯彻了这一模式。

他说：“当今时代，没有独特魅力的商品是打动不了顾客的。

公司总部以各种方式激发店长们发挥个性，促使他们研究出充满吸引力的菜品和特色服务，使每家分店都能成为当地的强势力量。

”正好，公司抛弃了全部食材由中心厨房统一处理的经营模式，所以各店就能充分利用未加工的食材来研发特色菜品了。

例如，位于学校附近的分店会推出量足且价格实惠的学生套餐，位于商业街的分店则重点向来店消费的白领推荐一些下酒菜，郊区的分店则有专门供来郊游的人们享用的家庭套餐。

各家连锁店不用事先向总部申请，店长可以酌情修改菜单，使得经营的自主性更强。

除此之外，各分店的营业时间也可以由店长自主调整。

通过充分调动出店长的能力与工作热情，“王将饺子”在短时间内便提高了各家门店的业绩。

另外，公司重新规定，每名优秀店长的成长培养时间至少需要五年。

20世纪90年代，由于公司急于扩张门店数量，在人才培养方面有所欠缺。

大东说：“如果是那种重视按手册进行操作的店，那暂且不说，可是对于重视个性经营的‘王将饺子’来说，如果店长没有积累足够的学识和经验，就不能给予部下正确的指示和提醒，自然无法胜任店长的职位。

”而且从2006年开始，为了进一步提高店长的积极性，公司更加细化规范了每个月的奖金制度。

公司根据直营店的营业额高低划分出五个级别，每个月以“营业额与上年度同期的比值”、“赢利与上年度同期的比值”、“人均生产效率”这三个指标的综合得分来进行评比。

各个级别中排名第一的店铺可以得到50万日元的奖金。

店长可以自主将奖金分配给下属。

以往的奖金制度是按店制定目标，只要达成各自的目标即可给予奖励，而新制度则提高了店长之间相互竞争提高业绩的意识。

培养一批独具魅力的店长 当然，公司也会充分注意店长在自行处理门店各项运营事务时是否有不恰当的地方。

每天早上9点前，公司总部便能收到各门店的营业额以及成本费率等数据，由大东隆行（他还兼任营业总部部长）和营业总部的工作人员一起对亏损门店的各项数据进行分析并查找原因。

公司对亏损店铺的划分标准是比较严苛的，只要营业额是前期的97%以下、赢利为前期的80%以下的，都会被归为亏损门店。

遇到这种情况时，店长会和区域经理进行深入交流，探讨改良的措施，并向大东汇报结果。

如果店长无法凭借自己的力量制定出具体的对策，大东和区域经理便会严肃道：“请说出你的想法！”

”另一方面，如果门店亏损是因为某些不得已的状况而使成本回报率过低的话，公司会免费提供一个月的食材；如果店长说亏损是因为“厨师手艺不好”，公司则会为他派遣厨艺精湛的厨师。

总之，公司会坚持尊重店长的自主性，当好店长的坚强后盾，时刻为他们提供帮助。

<<绝境大逆转>>

虽然制定出了正面的政策和制度，但要真正地贯彻执行还是要依靠基层的员工。而能真正调动起这些员工工作热情的，正是大东董事长本人对工作的认真态度和人格魅力。大东董事长当年即使高居部长一职。仍然废寝忘食地工作，有几次甚至累得连楼梯都跨不上去了，这些细节对公司员工产生了积极的影响。

即使如今他已是古稀之年，大家仍然公认他“比公司里的任何人都勤恳”。

2002年春天，在公司一年一度的“店长联合会议”上，曾有过这样的一段小插曲。当时，公司正陷入财务危机中，但大东董事长微笑着对从各地赶来参加会议的店长们说：“虽然公司目前处于亏损状态，但是夏季、冬季的奖金照发不误，当然，年终奖也一样。我会继续努力的，也希望大家齐心协力，共渡难关。”

东京地区的区域经理铃木幸生回忆说：“当时听到董事长的这番话，谁都感受不到公司当时正处于财务危机之中。”

对于大东董事长来说，为了让店长们能毫无后顾之忧地专注于强化“王将饺子”的品牌经营，这是理所当然的做法。

王将食品服务公司的总部在京都，关东等地区的店长见到董事长的机会并不多。但是通过这次会议，关东地区的店长们也受到了莫大的鼓舞。铃木说：“我们得到了董事长面对面的鼓励，亲身感受到了‘大东主义’，再也没有比这更开心的事了。店长们也因此更加团结了。”

大东认为，经营的真正价值在于使店长们“喜欢公司”。他说：“餐饮业是‘店长产业’。店长们如果能以饱满的精神迎接顾客，在面对顾客时能表达出感恩的心情，顾客便会纷至沓来。为此，我们必须营造出良好的店内气氛。”

为了让店长们成为在态度、措辞、行为等各方面都充满魅力的人才，大东通过门店内的学习、会议、研修等形式，促进店长们提高自身修养。

一段时间后，大东的努力收到了成效，他常常自豪地说：“大家都成才了！”

在谈及店长们的人格魅力时，铃木也非常自信地说：“在顾客随时都看得到的开放式厨房里，店长们能够集中精力为消费者提供高标准的服务，这是其他公司模仿不来的，也正是我们的优势所在。”

如今，王将食品服务公司正不断地刷新成绩，但是大东董事长仍然坚持每天早上6点前到公司，并打扫总部门前的卫生。

上午9点，在核对过所有门店的业绩后，他常常亲自驾车前往各门店视察。受到他的影响，公司的其他领导也开始频繁地去门店视察工作。当问及大东董事长让公司良好运营的秘诀时，他说道：“我只是脚踏实地坚持做好每一件普通的事而已。”

即使“王将饺子”现在已经拥有数百家连锁店，但只要能沿用店长自主经营的模式，就能继续保持良好的发展态势吧。

<<绝境大逆转>>

后记

本书从《日经信息战略》杂志连载专栏“改革的轨迹——那些项目的背后”中选取了15个企业案例，并进行了重新整理和编写。

书中所出现人物的职位及事件以当时为准。

<<绝境大逆转>>

编辑推荐

日经信息战略杂志编著的《绝境大逆转（深陷困境企业的15条自救法则）》讲述了一些日本企业“力挽狂澜”的故事，对于当下的中国企业而言，这些关于解决“质量缺陷、过度扩张、企业结构臃肿”问题的案例无疑有着很强的借鉴意义。

更重要的是，本书中的案例重申了一条企业管理上的训诫：当企业遇到问题，首先要从企业内部寻求解决之道。

<<绝境大逆转>>

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>