

成为“最后一人”

作者：[日]川村隆 著；朱悦玮 译



前言 将应该做的事认真且乐观地坚持到底

仅凭领袖气质就能够带领公司不断前行的时代已经过去。现在我更认为，与领袖气质相比，坚持某种态度并且采取行动，可以让工作更加轻松，同时还能够取得成果。如果用一句话来概括，那就是本书即将为大家介绍的“成为最后一人”。关于“最后一人”，我将在序章中进行详细说明，现在只要将其理解为“决心承担全部责任的人”即可。

企业在社会中有自己的责任，社长在公司中也有自己的责任，所有员工都有自己的责任。如今，为了承担上述的责任，对于必须具备的专业水平的要求变得越来越高。销售部门必须是销售专家，后勤保障部门必须是能够从世界各地采购所需产品的专家。不管公司规模如何，上上下下的大小领导都必须是相关领域的专业人士。社长理所当然地应该是提高业绩的专家，一家大公司的员工必须都是职场精英。

对于自己所处的行业，必须能分清什么是“有发展潜力的商业活动”，什么是“有话题但没有发展潜力的商业活动”。如此一来，对自身专业水平的要求将变得越来越高。

再加上商业活动的时间轴大幅缩短。上个月才刚刚决定的事情，这个月就不得不推翻的情况屡见不鲜。在不断变化的商业活动现场，所有人都在不断犯错和尝试。

正是在这种时候，做出一个决定，然后自己承担全部责任并采取行动的重要性才显现出来。

一说起“承担责任”，好像给人一种很沉重的感觉，但实际上并非如此。相反，如果去掉这种被动的心理包袱，就会产生当事者意识，这使你敢于尝试更多的挑战，工作也更加轻松。请试着将承担责任当成自己理所当然应该做的事情并采取行动。然后你会发现，不管面对任何局面，自己都能够顺利地做出判断并采取行动，而且判断和行动都会变得更加正确。

假设自己现在正站在人生的分岔路口。

实际上，我在六十九岁的时候面临人生的重大抉择。当时我马上就要七十岁了，日立制作所却邀请我担任社长。

坦白地说，一开始我很迷惑。因为日立制作所当时正处于七千多亿日元赤字的亏损状态。尽管现在作为综合电机生产商的代表，日立被看作是日本走向世界的领军企业，但就在几年前，这家企业的经营状况可以说非常严峻。

为处于这样一种困境之下的企业决定前进的道路，其难度之大不言而喻。

就我当时的年龄来说，即使我拒绝就任社长也不会遭到任何指责。而且，即使我就任社长，作为社长做出的一切决定和行动，都将面临巨大的压力。

我应该回避“风险”平安无事，还是承担“责任”勇敢前行——当时在背后支撑我的，就是“成为最后一人”的意识。

我选择身先士卒走上改革的道路，有条不紊地做出决定并采取行动。在大家的帮助下，到2014年我辞去董事长职务的五年间，日立集团以“有史以来最高收益”的状态实现起死回生。

本书涉及很多关于日立集团起死回生的方法论。但我最希望传达给大家的，并不是重建公司的方法，而是一种工作理念：只要每个人都带着“最后一人”的心态工作，那么等待你的很有可能是更好的结果。

那么，敢于挑战、勇往直前——具体应该怎么做才好呢？每天认真工作，将工作彻底完成，带着这样的意识开展工作的人一定能够取得成果。其实并没有什么特别的方法，我真的这样认为。我所实践的都是理所当然应该做的事情。本书内容，第一眼看上去可能都是理所当然的事情，是任何公司、任何组织都会做的事情，没有任何特别的地方。但是，如果有更多的人能够认识到这些理所当然的事情，并且将其坚持下去，那么不管是公司的业绩，还是日本的经济状况，都会变得更好。

本书的内容，并不只适用于像日立集团那样规模庞大的企业，它还能应用在所有企业，甚至每个人的日常工作中。因此，那些将要撑起未来日本经济发展重担的年轻职场精英们，更应该读一读这本书。

或许，有的年轻人认为仅凭一己之力根本无法改变什么。确实，大规模的改革必须改变顶层经营者的想法才行。但是，如果每一个个体没有自己承担责任的意识，那么就难以出现让整个公司产生改变的契机。

这听起来或许有些严酷，但在公司内部“广交朋友”其实没有任何意义。

只是和很多人保持“联系”不会引发任何变化。

把责任都推给外界因素是没有用的。

最终，只有意识到“还是只能由我亲自动手”，然后认真且乐观地坚持行动才是最重要的。

首先从自己开始改变。如果本书能成为使大家变成“最后一人”的契机，那将是我最大的荣幸。

川村隆



第一章

在关键时刻“决定做什么”、“如何做决定” 领导应该具备的素质

工作中必要的“效率”的本质

我可以大胆地说，任何改革，只要有效率就能够成功。

不只出击要先下手为强，撤退或者修复都是越早越好。在任何组织中，影响效率的因素越多，存在的问题也就越大。

或许很多人从没听说过，有一个词叫作“日立时间”。

过去的日立，不管是做决定还是开始行动都非常缓慢。准确地说，日立制作所，也就是日立总部在做决定和开始行动上浪费了太多的时间。

但是，日立的子公司却并非如此。绝大多数的子公司都只有日立总公司二十分之一的规模，所以非常清楚自己公司能够使用多少资金，对于“本年度对什么事业进行多少投资”之类的问题能够立刻做出回答。由于公司规模小，所以现场人员与经营层之间的距离很近，从现场提交建议书到上层做出决定之间所需要的时间也很短。

但日立总公司的规模非常庞大。就算其中一个部门出现赤字也不会影响到公司整体，所以领导层难以产生“立即改革”的意识。就算有人提出“必须做点什么”的改革方案，也会因为许多人提出反对意见导致改革措施难以执行。甚至连做出“以后再说”这样的决定，也要开会讨论几个小时。

从这种做决定缓慢的现象诞生出“日立时间”这个词。至于是由日立员工自己提出来的，还是与日立有商业往来的企业用来揶揄的就不得而知了。

正如在序章中介绍的那样，在日立出现七千亿日元的赤字，深陷国内制造业前所未有的财政困境之时，我重新回到了日立总部。

面对处于濒死状态的日立制作所，我应该做些什么呢？

答案早已在我心中。因为我曾经在日立的子公司工作过，站在外部对日立制作所进行过观察，所以我非常清楚日立现在最根本的问题是什么。

我在日立总公司首先应该做的事，就是“缩短日立时间”。

在本章一开头我就说过，我认为“任何改革，只要有效率就能够成功”。反之，在世界形势瞬息万变的当今时代，还像过去那样征求所有部门的意见，寻求让所有人都能接受的方案之类的做法，根本无法实现改革。因为等你得出结论的时候，其他企业早已把你远远甩在身后。

但是，只要能有效率地进行改革，就算在经营判断上出现了失误，也能够立即撤退进行修复。与其一味地讨论却不采取任何行动，不如大胆采取行动并在行动中进行修正。当今时代需要的正是这种效率。

改革如果花费太多时间，会出现许多弊端。陆续出现的反对势力就是其中之一。

不管任何改革，都一定会出现反对势力和抵抗势力。如果改革伴随着阵痛，情况则更是如此。如果从做出决定到开始行动之间花费太多时间，那么反对势力就会从中作梗，使改革被迫中断甚至彻底停止。

这是大企业的通病。不只日立，在任何企业和组织中都能见到这样的情况。在诸位读者的企业或者部门中也可能发生。就连在世界上的许多国家，因为这种情况导致改革受挫的例子也数不胜数。

从重返日立总部的那天起，我就开始进行效率改革。在这一章中，我将一边为大家介绍日立从有史以来最大的财政赤字中起死回生的过程，一边和大家一同思考成为最后一人的关键。

听到“起死回生”这四个字，或许很多人认为这只与经营者有关。但或许诸位读者有一天也会成为中层领导，甚至成为企业的经营者。经营公司不是一帆风顺的，有顺利的时候也有不顺的时候，甚至可以说“任何公司都有破产的风险”。有时候，破产的危机突如其来让你始料不及，就像在雷曼危机中遭受波及的企业一样。

所以说关键不在于如何避免让企业陷入危机，而是在陷入危机后应该如何起死回生。这才是在公司的经营中最考验经营者能力的时刻。为了能应对这一时刻，从现在开始学习如何做一名经营者具有非常重要的意义。

日立的员工在入职后就会接受与经营相关的教育。诸位读者也可以通过本书得到类似的体验。

做决定的人越少“结论越准确”

“为了让所有人都满意而不停地进行讨论”，这是影响企业效率的原因之一。

2009年3月23日，在位于丸之内的日立制作所总公司，我和五名副社长都聚集在二十七楼的会议室中。在4月1日正式上任之前，我把大家先召集起来。

这是我为了进行改革首先采取的行动——尽可能减少做决定的人数。

“我们六个人要用一百天的时间制定出一份计划。一百天后的7月1日，我们必须拿出一个对策方案。”

听到我的这句话，大家都面色凝重地点了点头。

这也难怪。以前由许多人参加的经营会议决定的事，现在全由我们几个人来决定，每个人都作为最后一人肩负着将在赤字中垂死挣扎的企业拯救出来的重担。

除了我之外的另外五个人分别是在子公司任职的中西宏明（现日立制作所董事长兼CEO）、同样在子公司担任领导的八丁地隆和三好崇司、拥有丰富销售经验在集团公司担任领导职务的森和广，以及信息通信负责人高桥直也。其中，因为我和八丁地以及三好的名字都读做“TAKASHI”，而且又都是在子公司任职后重返总公司的人，所以当时经常被媒体揶揄地称作“风波三人组”¹。

一直以来，日本会议的问题点都没有改变。

那就是花费大量的时间，却没有做出任何决定。许多人经过两三个小时的讨论，最后也没有得出一个结果，于是只能将问题放到下次会议上继续讨论，这样的例子比比皆是。

曾经的日立总公司也是如此。

为什么无法得出结论呢？

原因就在于“许多人”一起“讨论”。

在我就任社长之前，参加经营会议的人数多达十三人。每个人陈述的意见都是诸如“如果没有相应的预算的话，我们部门做起来会很吃力”“如果缩小我们部门的话，三千名员工怎么办”之类，拼命地维护自己部门的利益。如果采纳所有人的意见，结论就只会越来越圆滑，最后变得不痛不痒。

这样根本无法进行有效率的改革。出现这种状况的原因在于缺少一个能够发挥领导力的最后一人。

这也是在许多企业中经常出现的状况吧。每当制定计划的时候，都会遭到四面八方的阻挠而失败。不只在经营层面上，就连现场的工作中也经常出现这样的情况。

防止这种情况发生的最好办法就是减少做决定的人数，并且做决定的人还要有将行动坚持到底的决心和意识。因为“让所有人都满意”的决定本来就是不存在的。

“上情下达”与“下情上达”

做决定的人太多还可能导致另一个问题，那就是难以及时行动。

比如在开拓某发展中国家市场的时候，打算在当地新成立一个企业法人。最初的计划是派遣几个人过去，尽快成立企业法人，但在许多人一起讨论的过程中，有的部门提出“我们部门现在人手不足，这次请不要抽调我们的人手”，还有人认为预算不足，根据自己的经验来看，“现在不是开拓新市场的好时机”。结果本来只需要一个月左右就可以完成的“速攻计划”被不断地拖延滞后，变得毫无效率。从确立项目到实际开始行动之间浪费了太多的时间。

开拓发展中国家市场的时候，越早行动越有利于成长和发展，而越晚行动则遭遇的困难和阻力越大。因此，如果从做决定到开始行动之间相隔太长时间，就会错失很多商业机会，这个道理不言自明。

明明是需要抢在其他公司之前采取行动的情形，却迟迟无法开始行动——正是因为亲眼见到了这种场面，我才生出由五名副社长再加上我组成的六人体制来做出重要决定的想法。

因为社长与董事长意见相左，导致迟迟无法得出结论的情况十分常见。我答应就任社长的条件之一就是同时让我兼任董事长，我提出这个要求也是为了尽可能减少做决定的人数。

这也可以理解为我采取了一种“上情下达”的方式。即使公司处于紧急状况，仍然采用民主主义听取所有人的意见，力求做出的决定能够被所有人接受——这种“下情上达”的方式，不但需要花费太多的时间，而且无法做出能够实现改革的尖锐结论。

这种“上情下达”的方式，需要经营层拥有相当高的觉悟。另外，这样做出的决定也不一定绝对正确，有可能无法获得期待的结果。

但这是我当时唯一的选择，于是我心一横决定拼死一搏。如果没有敢于接受批判的觉悟，“上情下达”的机制就无法实现。在做出这个六人体制的决定之后，我们几乎每周都会聚集在一起推心置腹地进行讨论交流。

不过有时候，“下情上达”也很有必要。

拿航海做比较的话，航线由船长决定，但关于船内设施的保养却需要通过水手们的“下情上达”来决定。根据现场发现的问题向上级提出改良意见，也属于“下情上达”的一种。

像经营方针和经营计划等重要决定通过“上情下达”的方式进行，而现场的具体问题则通过“下情上达”的方式解决，这两种方式并行，是一个企业的理想状态。

现在，很多公司在做决定的时候，大约90%都是“下情上达”的方式。剩余10%难以抉择或是伴随阵痛的决定，则必须通过“上情下达”的方式来做出决定。

“投入”与“撤出”

或许大家都曾经有过这样的经历——被眼前的工作压得喘不过气来，难以将精力投入到自己擅长的工作领域之中，无法发挥出自己真正的能力。

在这样的时候，大概所有人都会把更多的时间投入到自己擅长的或是应该完成的工作中，从而摆脱上述的困境。

对于一个公司来说，摆脱困境的方法也与此相同。对于任何企业来说，重建都要遵循以下两个原则。

一、止血。

二、找到能够盈利的事业。

应该根据这两个原则来制定战略。

当业绩不佳时，经营者只想快点止血，于是会选择降低成本、结构调整、废除或合并事务所、整理资产等方法来筹措资金。虽然这些都是非常重要的经营手段，但一味进行削减会严重影响现场员工的士气。所以在止血的同时，还要提出“从今往后，我们要将业务重点放在这项事业上”之类具体的改革措施。

我将其称为“决定应该投入的事业和应该撤出的事业”。

所谓应该投入的事业，就是今后需要加大投入的事业；而应该撤出的事业则是应该结束或者缩小规模的事业。

日立是一个拥有许多业种和企业的巨大的复合型企业，也就是所谓的综合企业。信息、通信、电力、铁路、基础设施建设、城市开发、汽车零件、家电等都是日立的主要事业。

对于涉及事业种类比较少的企业来说，要想判断哪些事业应该投入哪些事业应该撤出，应该并不困难。但是对于像日立这样拥有超过九百家下属企业的大型企业来说，对所有事业逐一进行精查需要花费的时间实在是太多了。在这样的情况下，只能通过比较大的分类来进行分析。

产业结构经常被比喻为河流，分为上游、中游和下游。

上游、中游和下游不是以行业区分的，即使在同一个行业中也有上游和下游之分。上游是产品的企划和开发，中游是商品的组装和运输，下游就是销售和服务。

比如在石油行业，原油的勘探、开采和生产就是上游，原油的运输和再加工就是中游，销售石油产品则属于下游。

东京大学大学院经济学研究科教授伊藤元重氏指出：“近二十年来，日本市场呈现出微笑曲线的状态。”所谓微笑曲线，就是像微笑时候的嘴型一样两端上扬的曲线。如果将这个曲线的形状放到行业当中，就是上游和下游能够获得更高的利润，而中游则难以获利。也就是说，中游在日本的未来发展前景不容乐观。

由于日立是一家大型综合企业，所以旗下包括从上游到下游的许多事业。

比如，发动机、涡轮机、换流器、控制器、特种钢等材料和基础零件属于上游，特别是与材料相关的事业即使在上游中也属于强者。如果没有这些材料，很多零件就无法生产，所以以生产高性能材料为主的子公司日立金属的业绩一直很坚挺。

电力设备、水处理设备、铁路、城市开发、信息通信等属于下游事业。

我们将这些上游和下游组合到一起，制定了“将重点放在社会革新事业上”的方针政策。“社会革新事业”是我们自创的新词，指的是将电力和交通这样的基础设施建设整个承包下来的B2B商业活动。我在2009年4月就任之后立刻制定了这个方针政策。

日立原本就是从矿山发动机和发电机的开发而发展起来的企业，所以在发电站和铁路等社会基础设施领域具有很强的竞争力。而且日立在IT领域也有很强的实力，曾经承包过国家、金融机构、基础企业的IT系统工程。

将IT和社会基础设施建设结合起来形成日立的强项，这就是社会革新事业。

或许对于许多消费者而言，日立就是一家“家电制造商”。实际上，确实有一段时期，日立家电事业的销售额占全部销售额的四分之一。

但家电事业属于中游。像电视机和手机等电子产品的生产和销售事业，今后在日本继续得到发展壮大的可能性几乎没有。由于中国和韩国等亚洲势力的加入，日本一家独大的局面已经成为历史。在这种过度竞争的局面下，即使日立退出家电行业，在这个行业中仍然有许多其他企业。

所以这种事业就是应该撤出的事业。于是，日立摘掉综合电器生产商的招牌，以社会革新企业的形象开始重生。

实际上，一开始我并没有意识到应该将精力集中在上游和下游，抛弃中游。但是在寻找公司的强项，打算将主要精力都放在强项上做文章时，我自然而然地就发现了应该投入的事业和应该撤出的事业。我将所有的事业都按照如下的形式罗列出来以作参考。

“上游”：研究开发、高性能材料、发动机、涡轮机、换流器、控制装置

“中游”：电视机、等离子·液晶显示屏、中小型液晶、手机、硬盘驱动、半导体

“下游”：电力系统、铁路系统、信息通信、水处理设备、城市开发

就这样，我明确了日立今后的发展方向，并开始进行止血的工作。

找到出血点

大家的公司或者部门如果出现赤字的话，会怎么做呢？

“我们部门出现赤字，都是经营层（上司）的错”——如果像这样只是抱怨而不思考对策，那么解决不了任何问题。

实际上有很多止血的办法，比如调查自己部门每个产品的原价和材料费用，查清楚销售需要的成本等。就算出现赤字的原因不在自己身上，也要带着替别人擦屁股的觉悟来找出原因。

首先让我们假设自己是社长。不管企业的规模大小，也不管处在什么行业，就算是家庭也好，出现赤字时应该采取的对策都是一样的。

一般来说，要想给企业止血，首先要从入不敷出的事业中退出或者缩小规模，进行结构调整和削减成本。有时候还包括向金融机构偿还贷款。

半导体、等离子显示屏、手机，一直以来就是日立的赤字事业。

我在就任社长之后，在半导体领域，立即公布将与三菱电机共同出资成立的复兴科技和NEC电子进行合并。同时，我还决定转让等离子显示屏工厂。手机方面，我将与卡西欧的合并事业与NEC进行了统一，准备好撤退的道路——这些都是找到出血点并进行止血的例子。只要能发现什么地方在出血，止血相对来说就比较简单。

但是，日立还有看不见的出血点。

日立当时有十六家上市的集团公司。

上市的集团公司独立性很强，好处在于可以独自筹集资金扩大企业规模。但是，也有利益会流出到母公司之外的股东手中的弊端。这也是造成出血的原因。

另外，这些集团公司和日立总公司的事业有重叠的部分，经常出现交易对象就是上市集团公司的情况。日立总公司承包大型项目的时候，会将一部分业务交给上市集团公司去做。这些都会导致日立总公司的利益减少。

为了阻止利益流出到外部，应该怎么做呢？

我的方法是，日立总公司将上市子公司的股票全部买下，将其变为自己的全资子公司（结果，这家集团公司会被禁止上市）。

被日立收购的上市集团公司分别是日立信息系统、日立软件软件工程、日立系统与服务、日立设备技术和日立麦克赛尔这五家公司。之所以选择这五家公司，是因为接下来为了强化社会革新事业，日立需要进入社会基础设施建设、信息通信系统、锂离子电池等相关领域。

这些集团公司的负责人当然提出了反对意见。我自己也担任过集团公司的董事长，所以很理解他们的想法，毕竟他们凭借自身的努力好不容易才将集团公司上市。但是，为了拯救日立总公司，我只能采取这个办法。我曾经多次劝说集团公司的负责人，“现在只能牺牲小我拯救大我”。

于是，我公开收购各集团公司的股票（TOB），到2010年3月将上述公司完全变成日立总公司的全资子公司。后来我又继续对上市集团公司进行收购，曾经的十六家上市集团公司现在只剩下九家。

我们经常新闻中听说某某大企业又出现了赤字，或者大家所在的公司可能就存在着赤字问题。

在外人看来，或许会认为“应该立刻从这项事业中撤退”，但实际上事情并没有那么简单。经营层总是在寻求将事业卖出，或者与其他企业合并后退出等尽可能减少损失的方法。甚至还有企业因为迟迟无法做出决定，导致赤字事业一直存在。从一项事业中撤出，比想象中更加困难。但是，从公司整体和未来的角度考虑，也就是从最佳选择的角度来考虑的话，除了撤出没有更好的办法。

而且，在进行改革的过程中做出牺牲的不只是集团公司。

如果不对日立总公司进行彻底的改革，无法从根本上解决问题。所以，我同时对日立总公司进行了公司化改制。

最后一人诞生于“健全的竞争”

我并不反对“竞争”。

我甚至认为，只有健全的竞争才能使员工和组织都得到发展。

健全的竞争，是在互相承认对方成绩的同时，以提高公司全体业绩为目标的竞争，也可以理解为公平竞争。

不健全的竞争往往充满了勾心斗角的阴谋和互相算计的策略。组织会因为成员之间的相互否定和缺乏合作而出现衰退。

是否存在竞争的环境和体制，这是区分健全竞争和不健全竞争的基准之一。没有规则、允许场外乱斗的竞争不能被称为健全的竞争。

应该如何进行评价、应该与谁进行战斗、怎样才算取得胜利——必须明确这些内容，才能让人安心地进行竞争。

也就是说，鞭策员工，**创建一个能让员工进行健全竞争的“体制”**，就是我接下来的任务。对此，我采取的一种方法是“内部公司制”。

所谓内部公司制，就是将日立总公司内部的事业部门都分割成独立的单位，并将每个单位都看作是一个独立的公司。这样做的优点在于，公司的负责人都拥有与社长相同的权限，所以他们能在第一时间做出决定，明确责任所在。

以前，日立总公司对于利益的计算非常不精确。业绩差的部门和业绩好的部门被合在一起进行计算。因

此，赤字部门的领导和员工都没有丝毫的危机感，甚至还出现到了年末部门经费只用掉一半，结果趁最后几天把部门经费拼命地全部花光的情况。

内部公司制并非日立首创，自从1994年索尼引入以来，松下和东芝等许多企业都纷纷引入。不过，NEC、富士施乐和索尼都早早地废除了这种制度，因为它存在以下这些弊端。

一、公司之间的合作性变差，无法推出需要多个公司合作的新种类产品

二、各个公司同时推出多个类似的产品和服务

三、导致经营资源分散

四、因为责任重大，所以领域变得模糊不清，就算取得了成果也迟迟无法发展为事业

由于各个公司都重视自身的利益，所以可能不会选择对于整个公司来说最佳的行动。

在NEC、富士施乐、索尼等企业废除内部公司制很久以后，日立才开始引入这一制度。正因为有这些前车之鉴，日立采取了由少数人做决定的办法，在一定程度上避免了上述问题。但由各个部门都派代表参加的多人数的会议效果不佳，所以日立选择了“少人数会议”的方法。对此，我将在后文中为大家介绍，这种做法不但避免了问题还带来了一些好处。

首先，我们将日立的事业分为以下六个公司。

“信息通信系统公司”除了提供信息存储与服务器、中间件、信息网络机器等IT设备之外，还提供IT技术支持和系统集成等解决方案与服务。

“社会与产业基础设施系统公司”负责产业用机器的开发，提供与设备相关的整体解决方案，还负责铁道系统与水处理事业。

“电力系统公司”负责原子能和火力、水力等传统发电系统的开发，以及太阳能与风力发电等新能源的开发，发展提供配送电设备等与电力相关的事业。

“城市开发系统公司”负责滚梯、电梯与地面传送带等以升降机为主的开发制造与维护。

“信息控制系统公司”提供从信息到控制系统的整体解决方案。同时还负责与其他公司之间的横向交流。

“防卫系统公司”负责防卫与大规模灾害发生时的复兴支援、重要设施防护等危机管理事业。

虽然这些都是总公司的事业，但每一家内部公司的地位都相当于上市子公司。每家公司都采用独立核算制，也就是说，过去大家一起用总公司的钱包，现在变成每个人用自己的钱包。

虽然现在只能确认整个事业部的利益情况，但每个内部公司都需要提交借贷对照表和损益计算书。这样一来日立总公司就可以和普通的企业一样，确认流动资金以及资产负债等财务状况。这种做法对于让所有员工都产生最后一人的意识非常有效。

用“领跑者方式”来进行竞争

产生责任意识后，如果手中没有权限的话也不行。所以，各个内部公司都拥有一定的权限。

比如信息通信系统事业，在面向全球化加速展开而对咨询企业和数据中心相关服务企业进行收购的时候，只要金额没有超过一定数额就可以不必经过经营会议的审批直接进行投资。

如果投资的事业无法收回成本，那么说明这家公司的负责人的判断有误。一旦财政出现赤字，负责人也必须自己决定是应该立即撤退还是继续坚持。另外，还要考虑用什么办法来弥补赤字造成的损失。

当然，如果是黑字的话就可以进行更进一步的投资。

这样一来，各个内部公司就必须更加认真地制定事业战略，在竞争中自然就会针对其他竞争对手来思考获胜的战略。如果不对竞争对手进行分析，不思考具有差异性的战略，就很难实现黑字。

除了提出“竞争”的口号外，创建一个“竞争的环境”也尤为重要。

尽管各个内部公司从事的事业完全不同，但仍然可以在工作方法上进行竞争。在日立集团内部，有一个“领跑者”的概念。

举个例子，如果有一个内部公司制定了能够让研究开发的成果尽快商品化的制度，那么这个内部公司就会得到高度赞扬，并且会反映在该公司的等级（后述）上。有的公司擅长开拓新兴市场，这种领跑者的姿态也会受到大力称赞（领跑者方式）。

集团公司日立建机为了培育人才，举办了“国际技能大赛”。许多国内外的顶尖技术者前来参加，比赛项目包括测量、焊接、涂装等。通过世界范围内的竞赛，员工的技术水平得以提高。这种培育人才的方法也被其他集团公司借鉴。随着员工们相互切磋磨炼，一个健全的竞争体系也在逐渐形成。

日立集团的“内部运动会”就属于一个竞争的平台。在后述的“日立智能改革项目”中，就有一个专门让各个集团公司发表成果的机会，通过共享先进事例来创造健全的竞争环境。

像这样健全的竞争意识，也有利于将每一名员工培养成最后一人。员工自己作为公司的一分子，也必须为公司的发展做出贡献。在员工产生这样的意识后，企业才能真正地实现活性化。另外，这种“内部运动会”都是由日立总部的财务、人事、教育等公司部门负责。公司部门与其说是管理部门，不如说是服务部门，主要负责推进各个公司之间的联合经营。

如何拥有“经营者意识”

如何让每一个员工都拥有“经营者意识”呢？

让我们通过建立内部公司制后引入的“社内等级制度”来进行思考。

大家对于“等级”这个词肯定并不陌生。标准普尔和穆迪投资这样的评级公司，会用A到D来对企业进行评级。投资家会根据企业的等级来决定是否进行投资。

日立也用这种方法对内部公司进行评价。标准共分为优良（A）、普通（B）、警告（C）、问题（D）四个等级，除此之外还有“AAA”和“B+”之类更为详细的评价。

在这种情况下，日立总公司的经营层就相当于金融机构。

获得A评价的公司就算投资数百亿日元的项目也不必向总公司请示，而C和D等级的公司则很难获得贷款，甚至经营层还会派人过去帮助这些公司整顿事业。

此外，集团公司的负责人还会通过“Hitachi IR Day”的投资说明会，对自己公司的业绩和经营战略进行汇报。

过去日立总公司的经营层都是统一对各个事业的业绩和经营战略进行报告。由于都是由经营层出面，所以即使自己的部门出现赤字，该部门的负责人或许并没有相应的责任意识。

但现在集团公司的负责人必须自己解决问题。明年的销售额将要提高多少，对什么部门进行多少设备投资将会获得多少利益——所有问题都必须由负责人自己进行说明。

不只国内，对于海外的事业展开也必须说得清清楚楚。

只是提出“全球化战略”的目标是远远不够的，应该通过参照分析（对其他公司的优秀经营方法和市场战

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《成为“最后一人”》[日]川村隆 著；朱悦玮 译.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/986.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

