

實戰智慧
叢書75

蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

青木茂男等 / 著
林 傑 斌 / 譯

中小企業 實戰錦囊

改革
經營成功的63案例



實戰智慧叢書 ⑦⑤

中小企業實戰錦囊

——改革經營成功的63案例

青木茂男等／著

林傑斌／譯

11/14/325/01

實戰智慧叢書⑦⑤

小企業實戰錦囊

——改革經營成功的 63 案例

原 書／中小企業成功のノウハウ

作 者／青 木 茂 男 等

譯 者／林 傑 斌

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1990 (民 79) 年 5 月 16 日 初版一刷

□ 1994 (民 83) 年 7 月 16 日 初版五刷

行政院新聞局版臺業字第 1295 號

售價 240 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-0459-2

【譯者簡介】

林傑斌，政大應用數學系、淡大數學研究所畢業。現任東南工專講師，譯有《技術力》（遠流版）、《預測與前提》、《企業戰略思考》等。

《實戰智慧叢書》

- ①行銷戰爭／賴茲&屈特著
- ②中國人生意經／小久保靖行著
(華僑商法)
- ③商用戰爭原則(勝負)／皮考克著
- ④王永慶奮鬥史／郭泰著
- ⑤王永慶的管理鐵鏈／郭泰著
- ⑥趙耀東的經營魅力(開創者)／郭泰著
- ⑦企劃書／高橋憲行著
- ⑧企劃高手／水嘉智平著
- ⑨悟／郭泰著
- ⑩穩、忍、準、狠／陳洪業編著
- ⑪商用戰典(活用戰典)／大橋武夫著
- ⑫決策者謀略／張永誠著
- ⑬公關手冊／巴克赫斯特著
- ⑭求職指南／羅勃·海佛著
- ⑮人才僱用決策／羅勃·海佛著
- ⑯鼓舞／郭泰編著
- ⑰有錢人／戴維斯著
- ⑱可樂大決戰(百事稱王)／恩諾可著
- ⑲報告書／嚴家其著
- ⑳首腦論／嚴家其著
- ㉑服務業的經營策略／海斯凱特著
(服務業的經營策略革命)
- ㉒人生戰術(成功策術)／狄芬諾著
- ㉓賣手／張永誠著
- ㉔帝王書／堺屋太一等著
- ㉕智囊100／郭泰著
- ㉖辦公室戰爭／馬麗蓮·甘西迪著
- ㉗經理人常犯的13個錯誤／史蒂芬·布朗著
- ㉘一坪商店(一坪商法)／大山登著
- ㉙陶朱公商訓／松本一男著
- ㉚商用德川家康兵法(策術)／大橋武夫著
- ㉛霸術／陳文德著
- ㉜決斷力／邑井操著
- ㉝企劃技術手冊／江川朗著
- ㉞Memo學入門／今泉浩晃著
- ㉟商用孫子兵法／梁憲初著
- ㊱計策學／張永誠著
- ㊲切開Apple!／陳洪業著
- ㊳圖解問題解決入門／佐藤允一著
- ㊴行銷實戰讀本／嚴富峯著
- ㊵上班族缺德講座／胡拜年譯著
- ㊶一分禪／赤根祥道著
- ㊷非常識發想／高橋昌義著
- ㊸店長會議／鹽澤茂著
- ㊹會議技術100／宇治野憲治著
- ㊺個人時間運用學入門／黑川康正著
- ㊻投資遊戲高手／布恩·皮肯斯著
- ㊼商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- ㊽改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- ㊾亂世經營術／陳文德著
- ㊿實點100／張永誠著
- 51逆思考行銷／賴茲&屈特著
- 52商用兵經100／梁憲初著
- 53商戰紀事／嚴富峯著
- 54做個有魅力的主管／陳明璋著
- 55股市實戰100問／郭泰著
- 56棄公司興亡史／陳文德著
- 57謀略家的智慧／雷翽著
- 58成熟市場魅力商品企劃／平島謙久著
- 59推銷贏家／約翰·范頓著
- 60個人生涯設計／今泉浩晃著

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑦⑤

小企業實戰錦囊

——改革經營成功的 63 案例

原 書／中小企業成功のノウハウ

作 者／青 木 茂 男 等

譯 者／林 傑 斌

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1990 (民 79) 年 5 月 16 日 初版一刷

□ 1994 (民 83) 年 7 月 16 日 初版五刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 240 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-0459-2

實戰智慧叢書 ⑦⑤

中小企業實戰錦囊

——改革經營成功的63案例

青木茂男等／著 林傑斌／譯

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小的商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

許崇清

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裏，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國人本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成长奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

幾十年來，中小企業在台灣的经营環境，似乎從沒有面臨過像今天這樣艱苦的生存條件——政策、勞力、環保、競爭以及消費潮流等等的意識變革——使企業處於一個「內憂外患」的情境中。在這充滿變數的新時代，我們耳聞目睹了許多企業因應不及，以致在短期間內樓起樓塌；然而，我們也看到了化危機為轉機、聲勢鵲起的案例。在成與敗之間，我們不難體察出中小企業界今日所面臨的衝擊與挑戰。

於是我們要問：企業如何立於不敗之地？

企業的經營者，毋庸置疑的，扮演著領導企業成敗存亡的舵手。領導的風格可以各自不同，經營的理念卻不能有所偏差。經營的重點——人力、物力、財力——也不能不加以掌握。一個適

任的經營者，必須要有盱衡全局、指導企業方向的常識與能力。而以切身失敗的代價來換取嘗試成功的經驗，毋寧是最沒有效率的學習方式。

日本企業的歷史，正是我們最省時省力的一面鏡子。

本書就是集合日本全國數十位企管專家，就其輔導中小企業經營的實務經驗，提出個人對經營者的忠告，並輔以個案分析，詳細剖陳企業問題的來龍去脈、病因癥結，並提出判斷及因應的改革方案。從而讓讀者了解各種經營要素的經緯關聯，以及能更真確地認識經營者在企業革新過程中的職責與定位。

企業內改革，首先須由心理建設著手，經營者要能使員工自上至下抱持改革的共識，則改革定可收事半功倍之效。

其次，在財務管理方面，資金決定了企業的存續，因此，對於資金控管的要點、周轉利用的訣竅、財務體制的整編、會計制度的合理化，以及經營分析手段的運用，無一可被忽視。在產銷方面，則須掌握產品暢銷的契機、尋求降低成本的關鍵、建立銷售的特質等管理手段。在人才與教育上，本書則提供領導者各種因應的模式、領導員工的基本觀念，以及如何提振員工士氣、避免內部分裂，進而激發員工潛能的要領。此外，資訊的應用，也已日益在經營決策中發揮不可忽視的影響。

各單元的實戰案例，可說是日本中小企業界榮枯的抽樣，各作者將所提出的改革過程、步驟、各種變因的操作及改革成果，一一攤在讀者眼前。我們可藉著審視別人的傷口，來檢討一己的決策，並及早因應或預防；也藉著別人起死回生、反敗為勝的紀錄，來尋求精益求精的靈感和可能。這是一場場經營者的模擬考，也是本書最精采、獨到之處，錯過可惜。

古今中外，有太多的英雄故事，然而在企業的領域裏、在適者生存的競爭法則中，將永遠是以成敗論英雄。

（羅惠萍執筆）

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

序

第一篇 理念與戰略

1. 經營者的挑戰／二九
經營的新時代與新精神／經營者的養成
2. 改善經營的目標與前提／三一
改善經營的範圍／經營管理的前提
3. 消費潮流與企業戰略／三七
「戰略」與「戰術」／買主理論與賣主理論／洞悉
消費潮流／精神產業大勢所趨／瞄準朝陽工業

4. 及時診療企業病／四三

企業病／定期檢查企業病／診斷企業健康狀況／分析企業收益性／分析財務流動性

5. 中小企業的不敗之地／五三

企業發展的動力／自我充實的經營戰略／重視人才／現金管理

6. 從職業人到企業人／五五

謀生階段的企業心態／從職業人到企業人的意識改革

7. 計畫：企業的理想／五九

人類的進步與理想／計畫是企業的理想

第二篇 資金與利潤

8. 戰略會計的時代／六三

活用會計資料／實例：改革財務管理以改善經