

成功的企業轉型

著 者：筒井信行・瀧澤正雄

譯 者：江金麗

發行人：陳日陞

出版者：尖端出版有限公司

地 址：台北市西寧南路70號4 F 12室

電 話：(02)7115537・7760625

郵撥帳號：0562266-3號

總經銷：農學有限公司(農學社)

地 址：台北市新生南路一段97巷42號一樓

電 話：(02)7735141・7518717

法律顧問：黃璧川律師

地 址：台北市羅斯福路3段273號七樓之二

新聞局登記版台業字第2608號

定 價：160元

1988年8月初版

■版權所有・翻印必究■

企管叢書

企業革新的戰略行動

面

對著一切都處於「轉型期」的企業體質，也需要大變革，以因應國際化、自由化的潮流，本書詳述各類中小型企業轉型成功的方法，教您如何化危機為轉機！

技術革新的影響

瀧澤正雄
筒井信行

合著

江金龍

譯

成功的企業轉型

中小企業如何脫胎換骨



作者簡介

筒井信行

西元一九三三年生，曾任中小企業經營、診斷的顧問，現任中小企業診斷協會東京中央分會的常任理事、活性經營中心所長、工商會議所、工商會、日經商業學校講師，主持事業轉換實務研究會，著有論文「從倒閉事件學習企業生存的要件」等。

瀧澤正雄

西元一九三三年生，日本大學經濟學院畢業，現任中小企業診斷協會東京城、南分會常任理事、日本能率協會通信教育部講師，主持事業轉換實務研究會。著有「品質管理信賴性用語辭典」、論文「有關危機管理的問題與顧問指導」等。

成功的企業轉型

筒井信行 瀧澤正雄 合著
江金龍 譯

代序

企業所處的環境，是以企業爲中心，按照同心圓的順序，從業界到日本經濟，再到世界經濟，這樣層層地重疊在一起。

目前企業環境，無論是在這個結構中的任何一個層面，都已經產生了劇烈的變動，並且超越了原有的領域。這種嶄新的變動環境，迫使中小企業必須實施包含開發新領域與多角化經營在內的「企業轉型運動」。而政府爲了積極支援中小企業的企業轉型運動，正致力於實施緊急立法以及強化其他對策。

身爲中小企業診斷師與經營顧問的筒井信行與瀧澤正雄等二位在此時作這本「成功的企業轉型」，可說是最切合當前經濟環境的需要了！

本書內容爲：第一章・新創業時代——產業結構的變化。第二章・新創業時代的經營方式。第三章・開發新領域的基本型態。第四章・開發新領域的方法。第五章・成功的關鍵。在這五章中敘述了中小企業在進行企業轉型時的具體方法。

第六章則是企業轉型的成功實例。其中刊載了各式各樣的產業別與產業型態的中小企業範例。

本書是筆者以診斷中小企業與經營顧問之經驗執筆的，因此筆者確信本書固然對於企業

經營者與管理者而言，是企業轉型的入門書，即使對於中小企業診斷師與經營指導相關者來說也有非常大的利用價值。

一九八七年十月

律師、中小企業診斷士 高瀬武通

目錄

第一章

新創業時代——產業結構的變化

新創業時代來臨了

產業結構的改變是史無前例的

零售業的現況與對策

批發業的現況與對策

製造業會有什麼改變

服務業可以發展到什麼程度

資訊化社會將有什麼改變

當地產業的未來如何

開發新領域迎接二十一世紀

第二章

新創業時代的經營方式

如何在產業結構中屹立不搖

何謂開發新領域

滙率將改變中小企業的經營方式

顧客即國王

技術革新的影響

高齡化社會的經營方式

服務化、軟體化時代的經營方式

日本的分工結構會有什麼變化

第三章

開發新領域的基本型態

海外投資與調度的問題
高度資訊化社會的影響

改變產業型態與產業別

改變產品（商品、服務）

改變銷售據點

改變企業內容的本質

改變經營型態

多角化經營

改變部分產業別（產品）

全面改變產業別（產品）

第四章

開發新領域的方法

鑑定目前的事業是否應維持現狀

考慮開發新領域

確實掌握企業的經營資源

在經營資源有餘裕時考慮轉型

鑑別有潛力的市場

收集與運用開發新領域的資訊

向幹部與從業人員傳達明確的經營理念並取得共識

第五章

成功的關鍵

將開發新領域納入經營戰略與經營計畫中
取得來往銀行與主要交易對象的協助
善用政府的輔助措施與公立試驗研究機構

重視企業轉型的時機，從許多企畫案中加以選擇

經營者的果斷與魄力導致成功

開發相關領域或有潛力的領域

針對經營資源擬訂轉型計畫

掌握新市場與顧客群的實況

國外設廠必須經過徹底的調查

公司負責人掌舵同心協力地航行

應變措施是不可或缺的

學習成功範例並開發新創意

企業轉型後的評估與對策

企業轉型需要多加嘗試

藉助外來專家的智慧渡過難關

第六章

企業轉型的成功實例

學習成功實例，向前邁進

轉型為可以提高銷售量的新行業

197 196

192 188 185 182 179 176 171 168 165 162 159 156

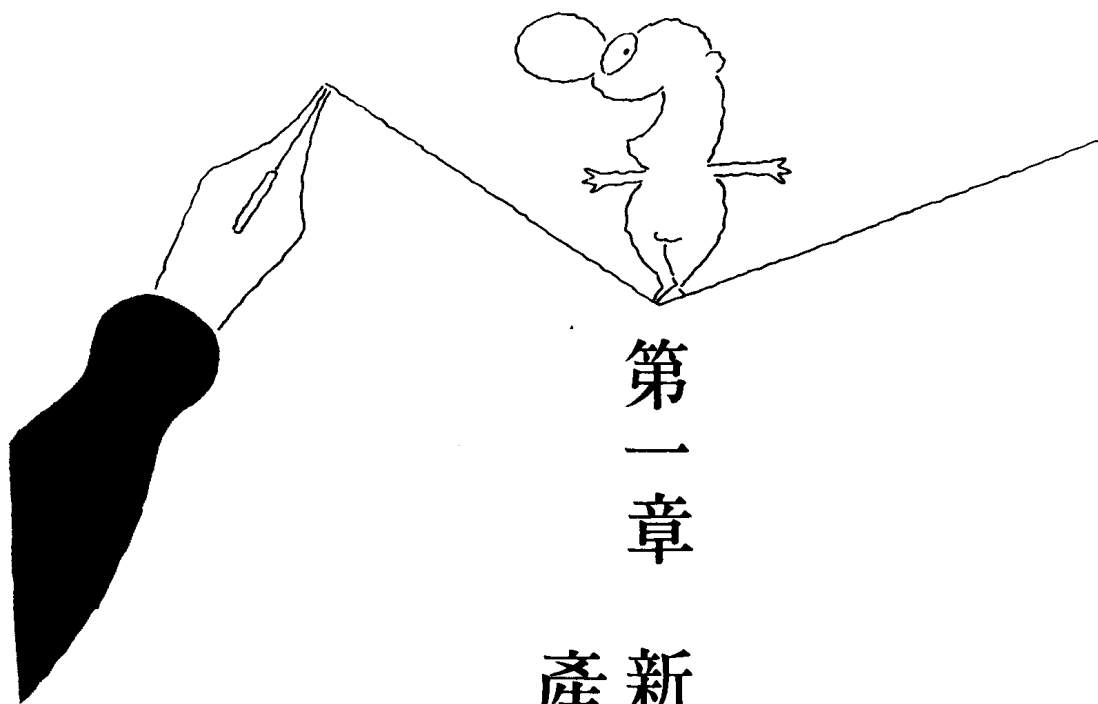
150 147 144

第七章

企業轉型相關措施、獎勵措施、其他

轉型產品以挽救破產
實施計畫性多角化以脫離危機
開發新領域失敗，撤退
扭轉出口當地產業低落的銷售量
利用無店鋪販賣重振雄風
加盟連鎖店擺脫赤字
從中盤批發商轉變為平價商店
加盟區域性代理連鎖商店
經營多角化而高利潤的租賃業

企業轉型獎勵措施之要點
善用衛星相關對策與技術相關對策
關於工業所有權
關於技術開發、產品開發與產品責任（PL）
利用企業轉型的協談服務
開發新領域的評估表
後記



第一章

新創業時代
產業結構的變化

新創業時代來臨了

所謂新創業時代是指長年經營某種行業的企業，爲了適應目前急劇變化的經濟與經營的環境，被迫採取超越舊有創業時期的革新的經營戰略。而在二十一世紀時，大部分的日本企業，或多或少都將無可避免地進入此一時代。

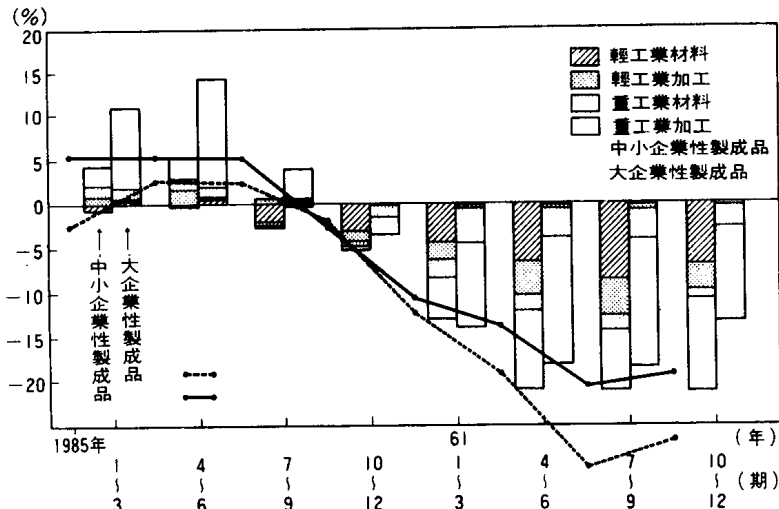
新創業時代的背景

新創業時代的背景是由於日圓大幅升值，爲了國際協調的原因，而必須使產業結構改變爲內銷主導型。日本的產業結構，在戰後四十二年以來的相當多次的環境變遷中，能夠有韌性地適應時代，並由這許多次的試練經歷而改變了體質，這才能夠在大環境的變遷中，創造出目前經濟大國與國際貿易順差的成績。

從一九六〇年代開始，是日本的高度經濟成長期。自重化學工業化發展之後，藉著產業知識集中化與能源節約化，克服了一九七〇年代開始的變動匯率市場制與二次石油危機，這就是其落實經濟服務化的實例。

不過從一九七〇年代中期開始，曾經擔任主導性產業的鋼鐵、造船等重工業的發展却逐

圖1 規模別業種別輸出動向 (匯率與前年同期比)



註 根據日本大藏省「貿易統計」，通商產業省「工業統計表」中小企業性製成品（大企業性製成品）在日本標準產業分類中占中小企業的出貨量70%以上（以1984年做基準）

漸停滯。此外，近數十年來，擔任火車頭工業的電機與汽車等外銷產業，也因為在海外引起各式各樣的摩擦，而使得出口量減少。因此今後在海外的設廠生產與進口零件調度等就成了當務之急了（參照圖1）。

以中小企業的領域來看，過去不斷增加的中小型商店數量，從一九八二年起漸漸減少，中小木造建設工程業從一九八〇年以後也逐漸減少。另一方面，在最近幾年的經濟服務化的進展中，中小服務業却有相當大的成長，尤其是新服務業的領域，更有了明顯的增加。經過這種結構上的變化之後，今後日本的產業界仍將繼續產生新的變化。

新創業時代引起什麼變化

那麼所謂新的變化到底是什麼？

其一是日圓升值與產業的空洞化（譯註：由於國外設廠所引起技術外流、本國技術低落與就業機會減少的現象）。

從一九八五年九月後日圓匯率就急遽高漲，目前則在一美元兌一三五日圓至一四〇日圓之間波動。不過有一種「超日圓匯率說」則倡議：爲了平衡日本的貿易順差，應該使日圓匯率保持在一美元兌一〇〇日圓左右（「新聞週刊」一九八七年四月號）。

此外，爲了建立日本出口產業的海外據點，而有所謂「空洞化匯率」的說法，認爲理想匯率應爲一美元兌一八〇日圓（日本長期信用銀行）。其意即，日圓換算爲美元後，會喪失日本企業的成本競爭力，這是促使企業爲了追求低成本而向海外進軍的原因。

這種空洞化的現象如果繼續下去的話，當然會增加失業人口，而失業人口增加將減少國民所得，進而也將使得消費能力低落。鋼鐵廠的鍋爐停工或造船廠的廢棄、縮小等，將招致當地失業與勞動人口的外流，使銷售消費財的零售業的業績銳減，則又將影響到批發業與相關的製造業。不久之後，對於地方政府的財政收支也會有不良的影響。如此一來，將迫使繁榮已久的工業重鎮盡速謀求產業提昇的因應之道。