

(日) 百瀬惠夫 著

袁娟等 译

中小企业 互助组织的 变革

二十个成功案例的启示



北京大学出版社

中小企业 互助组织的 变革

二十个成功案例的启示



北京大学出版社

著作权合同登记图字: 01-2003-0431

图书在版编目(CIP)数据

中小企业互助组织的变革/[日]百濑惠夫著;袁娟译. —北京:北京大学出版社, 2003. 1

ISBN 7-301-06111-0

I. 中… II. ①百… ②袁… III. 中小企业—经济合作—研究—日本 IV. F279.313.43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 000699 号

书 名: 中小企业互助组织的变革——二十个成功案例的启示

著作责任者: [日]百濑惠夫 著 袁娟 等译

责任编辑: 符 丹

标准书号: ISBN 7-301-06111-0/F·0609

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752027

排 版 者: 高新特激光照排中心 62637627

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

890 毫米×1240 毫米 A5 开本 5.5 印张 150 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 15.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

前 言

在经济不景气的形势下,日本的中小企业在低谷中苟延残喘,破产事件一件接一件层出不穷。从盎格鲁萨克森式“弱肉强食”的逻辑来看,作为弱者,中小企业破产是理所当然的,失败者从市场中退出,似乎还有益于提高日本的经济效率。但是,无论是丰田、索尼,还是其他的什么大企业,它们之所以能发挥日本制造业的强大力量,都是因为在日本的城市和乡村中,存在大批能提供高品质和低价格零部件的中小企业。

但是,日本社会正在为“风险投资泡沫”而雀跃,忘记了脚踏实地、积聚真正实力的中小企业的存在。金融机构急于紧缩银根,甚至抛弃了认真经营、很有前途的企业。这样下去,日本的前途将十分危险。这是一个连大银行、大企业都进行合并和重组的时代,中小企业要生存下去,光靠自己的力量已经不行了,弱者要生存,除了携手联合变为强者,已别无他法。所谓互助组织化就是中小企业的“网络化”。

1999年秋召开的所谓的“中小企业国会”,修改了《中小企业基本法》,主要内容是转换中小企业政策。随后,重新审议了中小企业互助组织方面的政策。关于互助会制度,有了今天的定位,那就是“有效利用中小企业所具有的机动性和灵活性,使保持独立性的、相同门类或不同门类的企业相互联合起来,以期开展经营要素互补活动的组织”,我们期待这一定位能得到积极的实践。

日本中小企业所面临的环境正在急剧地变化,如经济的全球化和IT革命等。在变革时期的经济社会和经营环境中,中小

企业的经营模式需要进行转换。迄今为止,中小企业所采取的经营方针和策略有追求规模(scale)效益、范围(scope)利润以及速度利润等。随着IT革命的到来,产业结构急剧变化,数码产业经济迅速发展,不断超越行业和业态的藩篱、跨越国界的经济社会已进入追求速度利润的时代,迄今为止的经验和固有的观念已难以适用于当今社会。自然,中小企业组织的策略变革也迫在眉睫。

综观现今的中小企业互助组织,既有在运行阶段出现组织成员脱离、合作事业停滞的组织,也有不少如本书案例中所列举的、运用互助组织成功开展合作事业的组织。对于中小企业来说,最重要的是要加强企业间的合作提携,开展互助组织的革命,以适应21世纪的网络革命时代。

但是,任何时代变革的到来,都丝毫不会降低互助会这一思想和理念的新鲜程度。相反,在21世纪要重新确认互助会的思想和理念,回归到互助会的出发点。

笔者在过去40多年的时间里,一直进行互助会的研究和指导活动,在互助会的培训班和经营研讨会等活动中,主办者(理事长)的致辞总是以下面这样的内容为开场白:“中小企业的经营环境是越来越严峻了……”,我从来没有听到中小企业获得提高或提升的说法。这说明中小企业的经营很不稳定,大企业与小企业之间的差距根深蒂固、始终难以消除。

本书将就变革时期日本中小企业经营、经营模式的转换、战后中小企业政策以及组织化状况进行概述,然后精选一些先进的互助组织的成功案例,提出互助会运行中存在的问题及对策,将互助组织看成人的组织形式,对人与组织进行一些基本考察。另外,还要从互助会的历史和发展轨迹来确认互助会的出发点,认识互助会的历史,从而明确互助会的思想、理念、原则、职能和任务。中小企业团体中央会是互助组织惟一的指导机构,随着其指导能力的强化、组织政策的转换,它的重要性将进一步增

强,本书对此也进行了介绍。关于灵活运用互助组织的案例,在收集资料、归纳整理资料的过程中,得到了我的学生小林信君(全国中央会)的协助。

本书是我长年在中小企业互助会现场实践中所学到的精华。长期以来,我行走在全国各地的互助会中,与互助会的领导和成员一起谈话,倾听他们的烦恼,与他们进行争论,最终和他们共同解决问题。这些充满激情的回忆成为流淌在本书中的血液。如果能够向我心目中的中小企业经营者、互助组织的领导和成员传递本书的中心思想,并且这些思想能够得到实践,我将感到无上的欣慰。

本书的问世得到东洋经济新报社出版局篠原勲先生以及渡边昭彦先生的协助,在此表示诚挚的谢意。

百濑惠夫

2000年11月

目 录

第一章 抛弃固有观念、迅速转换经营模式	(1)
一、经验主义已经过时	(1)
1. 经营战略的转变	(1)
2. 老龄化、少子化与内部空洞化	(3)
二、企业生态环境与企业任务	(4)
1. 企业生态环境	(4)
2. 三位一体应对挑战	(7)
3. 国际化标准	(8)
三、大转折时期中小企业经营战略	(8)
1. 信念就是力量	(8)
2. 现金流管理的实践	(9)
3. 适应技术革新经营战略	(10)
4. 要素互助的经营战略	(11)
5. 中小企业的组织化	(12)
第二章 互助组织的 20 个成功案例	(16)
一、新技术、新产品、新市场的开拓	(16)
1. 新兴的跨行业互助会	(16)
2. 互助会中的经济合作事业	(17)
3. 软件型的合作事业	(17)
二、支持创业(企业互助会)	(18)
1. 吸纳个人的“企业互助会”	(18)
2. 作为行业指导团体的“商工互助会”	(19)
3. 环保、废物回收利用、安全等社会性课题	(19)
4. 支持联合的“合作事业型互助会”	(20)

5. 支持商业街的“商业街振兴互助会”	(20)
6. 支持“松散联合”的组织化政策	(21)
7. 支持互助会成员的“组织金融”	(21)
8. 成功案例的启示	(22)
案例 1 中国酱油酿造联合互助会 (广岛县贺茂郡)	(22)
案例 2 新津花卉互助会 (新潟县新津市)	(23)
案例 3 道后温泉旅馆互助会 (爱媛县松山市)	(24)
案例 4 全国家庭用品批发商业联合互助会 (东京都中央区)	(25)
案例 5 秋田庭院互助会(爱称:阳光庭园大町) (秋田县秋田市)	(26)
案例 6 科技港釜石互助会 (岩手县釜石市)	(27)
案例 7 空调科技事业联合互助会 (长野县松本市)	(28)
案例 8 创和设计企业互助会 (神奈川县横滨市)	(29)
案例 9 浜名湖厄尔塔俱乐部企业互助会 (静冈县湖西市)	(30)
案例 10 日本洋纸、纸板批发商互助会 (东京都中央区)	(31)
案例 11 日本感光材料银业互助会 (东京都千代田区)	(32)
案例 12 新宿综合印刷中心合作事业互助会 (东京都新宿区)	(32)
案例 13 维多水合作互助会 (京都府京都市)	(34)

案例 14 青森市新町商业街振兴互助会 (青森县青森市)	(34)
案例 15 盛冈市肴町商业街振兴互助会 (岩手县盛冈市)	(35)
案例 16 注目俱乐部 (高知县南国市)	(36)
案例 17 干燥自然食品研究会 (香川县绫歌郡)	(37)
案例 18 东京港湾事业联合型互助会 (东京都中央区)	(38)
案例 19 清水湾木材产业联合型互助会 (静冈县清水市)	(39)
案例 20 全国混凝土材料工业互助会联合总会 (东京都中央区)	(40)
第三章 强化中央会的指导力量	(43)
一、中央会 21 世纪远景规划	(43)
1. 促进联合	(43)
2. 中政审的政策报告与组织化政策	(44)
3. 作为互助组织唯一指导机构的中央会	(46)
二、中央会在事业方面的新课题	(47)
1. 推动中央会的活动	(47)
2. 《远景规划》的内涵	(48)
3. 中央会的使命	(49)
三、中央会必须强化的指导领域	(50)
1. 对互助会办事机构(事务局)的支持指导	(50)
2. 对互助会的贴近指导	(51)
3. 对信息化的指导	(51)
4. 对事业升级等的支持指导	(52)
四、有必要开展的新的指导领域	(53)
1. 对新的组织联合的指导	(53)

2. 对“松散联合”的指导	(54)
3. 对随机组织的指导	(54)
五、确立重点指导体制	(55)
1. 中央会事务局体制的确立	(55)
2. 指导员培训的扩充与强化	(57)
3. 增强与外部专业机构的携手联合	(58)
六、激活中央会的策略	(58)
1. 提高指导员和职员的士气	(58)
2. 充实并完善信息事业的策略	(60)
3. 确立财政基础	(60)
第四章 人类行为与经营者的行为	(62)
一、以人为本	(62)
二、人与企业的结合	(65)
三、中小企业的组织化与协作原理	(69)
四、“会员的协调”与“领导者”的任务	(73)
五、中小企业互助会的领导力	(78)
1. 集团结构的特色与领导者	(78)
2. 纵向集团与横向集团的结构差异	(81)
3. 事业升级的计划、建设及运行的步骤	(82)
第五章 中小企业政策的实施与组织现状	(89)
一、战后中小企业政策的实施	(89)
1. 经济复苏期(1945年至1959年)	(89)
2. 高速增长期(1960年至1972年)	(91)
3. 低速增长期(1973年至1984年)	(93)
4. 信息化、国际化时期(1985年至1990年)	(95)
5. 重组期(1991年以后)	(96)
二、中小企业政策的调整及存在的问题	(98)
1. 中小企业政策的改革与完善	(98)
2. 中小企业新政策所存在的问题	(100)
三、时代需要的中小企业新政策	(102)

1. 适应政策放宽后的形势	(102)
2. 适应经济全球化趋势	(104)
3. 适应高附加价值化倾向	(106)
4. 适应网络化时代	(107)
四、中小企业互助会的现状	(108)
1. 互助会的种类及设立状况	(108)
2. 互助会制度概要	(110)
3. 互助会的特征与现状	(114)
第六章 互助会的理念与历程	(121)
一、互助会的本质与经济的道德化运动	(121)
1. 经济上的弱者结成的组织	(121)
2. 互助会是人与精神的结合体	(123)
3. 互助会与股份公司的区别	(124)
4. 着眼于会员之间经济扶助的经济事业	(125)
5. 互助会要开展经济的道德化运动	(127)
二、互助会的渊源	(129)
1. 产业革命的教训	(129)
2. 互助思想的实践者欧文	(130)
3. 罗其代尔互助会的原则	(133)
4. 德国、法国的互助会运动	(136)
三、日本中小企业组织制度的历程	(137)
1. 依据《中小企业互助会法》建设组织	(137)
2. 依据《中小企业团体组织法》建设组织	(141)
3. 组织化是中小企业政策命题	(147)
第七章 强化互助会的五个课题	(149)
一、互助会在运行过程中的障碍	(149)
1. 合作事业的利用度低	(149)
2. 会员的连带意识不强	(150)
3. 互助会的财政基础薄弱	(151)
4. 互助会事務局力量薄弱	(153)

5. 互助会领导力不足	(154)
二、中小企业互助会的对策	(155)
三、互助会合作事业的开拓	(157)
1. 合作事业的定位	(157)
2. 发挥调节作用的合作事业	(158)
3. 软件型合作事业的实践	(158)
4. 合作事业运作过程中的问题	(159)
5. “共享”与“集中”	(162)
中文版后记(致谢)	(165)

第一章 抛弃固有观念、迅速转换经营模式

一、经验主义已经过时

1. 经营战略的转变

在扩张型经济增长时期,经营的选择是“扩张”或“维持现状”,只要专注于其中一项就可以了。这一时代只要在保留过去良好做法的同时,改变经营方式和内容,就完全能应付下来。但是,泡沫经济崩溃之后,不久便迎来了政策放宽、全球化、高附加价值化、高度信息化、老龄化和少子化等的变革时期,过去的经验已不可行。经营者必须主动进行观念改革,抛弃过去的经验和现有观念,激活思维,灵活适应时代的变革,从战略的高度来开展经营活动。也就是说,要求进行经营模式的转换,从“变化的经营”转变为“战略的经营”。

索尼 CEO 出井伸之会长列举以下五点,强调了观念变革的重要性:① 进行自我变革,不拘泥于过去的成功体验;② 共同感受危机感;③ 明确经营愿景;④ 适应变化,迅速决策;⑤ 进行自我变革实践。

出井先生指出,目前不仅仅是日本,整个国际社会都处在经济社会和经营环境的变革时期,过去的成功体验已没有任何可行之处,他同时指出了共同感受危机,进行自我变革,从战略的高度开展经营活动的必要性。

在低速增长或集约型经济社会中从事经营活动,有必要在经营战略中设定“缩小”、“撤退”或“转产”、“废弃产业”这样的选

项。目前,以大企业为核心开展的经济重建和重组,实际就是这种变化。但这些选项的具体实施并非轻而易举。比如,提到精简人员,首先面临一次性退职金支付的问题,这种改革建议对于为资金周转伤透脑筋的企业来说毫无意义。只有财务体制健全的企业才有可能重组。在这一点上也显出了大企业与小企业之间强烈的落差对比。

萎缩经济环境下采取的战略经营方式,意味着从扩大营业额和市场占有率的经营方式向重视利润、成为高附加价值型企业的战略转换。那不是重视营业额、而是重视高收益,是一种质的转换,是要成为知识集约型、研究开发型、市场营销先导型的高素质企业。在当需求降低的情况下,有的经营者认为“高收益之类的想法简单就是白日做梦”。但是,正因为经济前途目前处在透明的状态,所以挑战的态度才是极为重要的。为此,要进行观念变革,消除“富足的弊端”。所谓“富足的弊端”就是在泡沫经济时期所养成的、因为不能摆脱“奢侈和浪费”而产生的问题。为了脱胎换骨成为高附加价值型企业,首先必须由经营者本身开始,掸掉“富足的弊端”的灰尘,焕然一新地站起来。

比如说,在泡沫经济时代,很多经营者不重视核心事业的发展,将资金投向股票和土地的买卖,企图不用付出辛劳和汗水就能获得大量的收益。苦心经营核心事业所赚得的金钱,他们不懂得要好好珍惜,用辛苦钱去投机,赚到钱后挥霍浪费。这类经营者早就将卧薪尝胆精神和危机意识抛在脑后,他们无法区分个人财产与企业财产,不了解企业财产是社会公有物,其结果是不少企业破产倒闭,经营者个人的行为连累了公司和善良的员工。

当然,也有不少中小企业坚守本来的事业领域,与“富足的弊端”毫无瓜葛。这些中小企业积极引进新技术、新方法,积累高水平的技能,引导并充分满足顾客的需求,作为企业经营实体,自然而然地实践着这些经营活动,所以,他们在今天这种严

酷的经济环境下依然熠熠闪光,保持良好的经营态势。另外,还有不少中小企业彻底完善财务管理,现金流非常充足,内部资金留存非常丰富,基本上不用银行贷款。这些经营者在任何情况下都不会脱离本来的事业领域。他们是真正意义上的经营者,他们总在思考目前的主打商品或服务万一不被市场接纳该怎么办,他们持续不断地在经营中采取下一步的战略。正因为平时培养了危机经营能力和危机管理能力,所以能不断进行挑战。拥有此类经营者的企业,其经营业绩就是能实现高附加价值。

2. 老龄化、少子化与内部空洞化

到了2015年,日本每4人中将有1位老年人(65岁以上),将彻底进入超老龄化社会。另外,到2005年,战后婴儿潮这一代人将达到55岁以上,新人类(1960年以后出生)也将到达中年。日本社会老龄化的同时,少子化问题也越来越严重。这种少子化现象被称为“来自内部的空洞化”。随着全球化的推进,日本企业扩张到海外,将生产据点转移到海外,日本本土失去就业的机会,这种现象被称为“来自外部的空洞化”。

关于“来自内部的空洞化”,日本国立社会保障与人口问题研究所根据1995年人口普查的结果进行测算,日本的总人口到2007年都处于增加状况,最高峰将达到1亿2778万人,但从那以后将持续减少,到2050年将减少2728万人,总人口变为1亿50万。这意味着相当于日本东京都、神奈川县、埼玉县这一都两县的人口数将消失。而且,2100日本的总人口将变为6737万人,约为目前人口的一半。国内需求减半将对生产活动产生极大的影响。自然,在这种情况下,理所当然应当调整长期经营战略以应对市场规模减半的新情况。

回过头看,人口的减少也会带来好处,那就是能创造舒适的生活空间。21世纪的主题,将是自然与人类的共生以及与生产活动和谐共存。这样一来,今后人们将更多地关注与老年人相

关的商机。据预测,老年人口的高峰为 2041 年(3384 万人),从那以后老年人口市场将缩小。与年轻人相比,老年人的购买欲较低,因此,市场活力的降低将难以避免。

从以上情况可以得知,决定日本国内市场的人口绝对数已经在减少,老年人口在增加,因此,日本全国总体需求将持续降低。相对于大企业而言,中小企业依赖内需的程度要高得多,因此,这对中小企业经营来说是极大的问题。同时,“来自内部的空洞化”已经存在并将继续持续,中小企业已进入了在经营战略方面思考相应对策的时期。今后,既要以国内市场为对象,开拓新市场,开发新产品,开展市场营销战略,同时还必须面向海外寻求市场,也就是要积极采取对策,走向国际化。如前所述,全球化、高附加价值的实现也可以说是应对“来自内部的空洞化”的策略。

另外,在劳动年龄人口不断减少(高峰在 1995 年为 8726 万人)的现状下,录用并稳定优秀人才的对策将决定中小企业的未来。关于女性的录用,重要的是要给她们更重要的职位,这样才能激活企业。同时,女性走向社会,不可避免地会带来少子化问题,所以,为职业女性提供育儿服务等方面的对策也是一个重要课题。

21 世纪的中小企业经营必须在经营战略中采取对策,应对两个空洞化,即老龄化、少子化这种“来自内部的空洞化”和产业空洞化、国际化这种“来自外部的空洞化”。尤其要特别提醒的是,不要忘记在经营战略中纳入培养接班人的课题。

二、企业生态环境与企业任务

1. 企业生态环境

21 世纪的环境问题必须从全球规模上来思考。日本国内环

境保护问题必须由政府、企业和个人这三个方面三位一体地着手解决,三者缺一不可。今后,不仅要节省能源,为了减轻因大量消费能源而造成的地球环境问题,要实践回收利用、节省资源和能源的活动,迅速构建可进行物质循环的社会。必须形成向非物质经济转移的思维。

1998年出版的《中小企业白皮书》指出:“一直以来,人们都认为环境问题是经济增长的制约因素,但是,我国企业今后在开展事业活动的过程中,要将‘环境’作为一项所给予的条件来接受,促进适应环境型的事业活动,将环境保护策略纳入经济活动之中”。可以说,环境问题与企业应发挥的作用是21世纪企业经营模式转换的重要课题。

因此,笔者的课题研讨课程中有一个主题是“地球环境问题与企业”,这一课程以现状调查为主,研究了环境问题与企业的职责和任务。

现状调查结果表明,各个企业非常关注环境问题,为了解决环境问题采取了各种政策。同时了解到,“经济”与“环境”问题在短期内仍然是难以调和的矛盾关系,在构建关注环境的经营体系时,要花费大量的负面成本和时间,对企业来说是非常大的负担。

另一方面,环境保护是个人发挥创造力、思考能力、开发能力和发明能力的场所。尽管构建关注环境的经营体系要花费时间和费用,尤其对中小企业来说是沉重的负担。但是,考虑到ISO14000体系等的出现,近年环境保护意识的增强等情况,如果因为“规模小、没有时间和资金”就将这一问题推后,这无异于企业的自杀行为。相反,正因为是规模小的中小企业,才更应该具有前瞻性思维,更容易构建关注环境的经营体系。

21世纪是“地球环境主义”到来的时代。通过ISO14000,也可能出现“环境方面的以下克上”的现象。要用从未有过的“地球环境主义思想”,将危机变为机遇,实现可持续发展。认为环