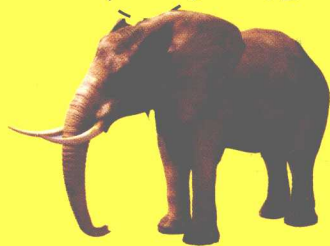


欧美企业倍加推崇的日本商界最新理念——“四维经济学”

中小企业决胜商场的15个法则

ゾウを倒すアリ

蚂蚁 扳倒 大象



- 小企业怎样赢得大市场？只有会思考的蚂蚁才能生存
- 席卷全球的经济“寒冬”到来时中小企业“越冬”经营的智慧启示录

〔日〕广川州伸◎著 齐膺军◎译

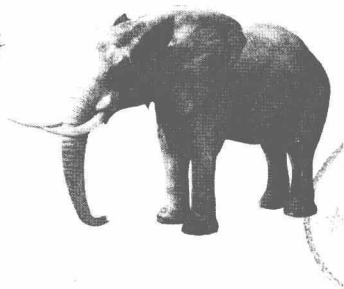
文轩财经·企业管理培训

欧美企业倍加推崇的日本商界最新理念——“四维经济学”

中小企业决胜商场的15个法则

ゾウを倒すアリ

蚂蚁 扳倒 毒王



〔日〕广川州伸◎著 齐膺军◎译



汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蚂蚁扳倒大象：中小企业决胜商场的15个法则 / (日)
广川州伸著；齐膺军译. — 汕头：汕头大学出版社，2009.9
ISBN 978-7-81120-615-9

I. 蚂… II. ①广…②齐… III. 中小企业—企业管理—
经验—日本 IV. F279.313.43

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第081772号

《Zou wo Taosu Ari》

©Hirokawa Kuninobu 2007

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged with
KODANSHA LTD. through KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing, China.



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

蚂蚁扳倒大象：中小企业决胜商场的15个法则

作 者	广川州伸
译 者	齐膺军
责任编辑	黄珊珊
封面设计	郭 炜 刘青文
责任技编	姚健燕
出版发行	汕头大学出版社 广东省汕头市汕头大学内 邮编：515063
总 经 销	四川新华文轩连锁股份有限公司
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司
版 次	2009年9月第1版 2009年9月第1次印刷
开 本	675 × 960 1/16
印 张	14
字 数	180千字
定 价	29.00元
书 号	ISBN 978-7-81120-615-9

通讯地址：广州市越秀区水荫路56号3栋9A

电 话：020-37613848 邮 编：510075

版权所有，翻版必究

如发现印装质量有问题，请与承印厂联系退换

目 录

序 言 / 001

- 蚂蚁扳倒大象的传说 / 001
- 当豺狗还是当老虎? / 002
- 中小企业的“宝贝”流向海外 / 002
- 扳倒“大象”的“堀江门” / 004
- 旧“活力门”作战方案 / 005
- 十多个“必胜创意” / 006

第一章 靠“以人为本”经济模式取胜的蚂蚁 / 009

案例一 靠“一对一”的力量赢得顾客的酒吧连锁 / 012

- 因为被突然撤职而备受打击的总经理 / 012
- 重整旗鼓 东山再起 / 013
- 融入当地比任何事情都重要 / 015
- 在当地让人们相互之间打起招呼来的店长 / 016
- 给有能力的人更大的权力 / 017
- 扎根于“感谢文化” / 018
- 绝不开设两家一模一样的店 / 020
- 真正的对手是顾客选择在家用餐 / 022
- 大家一起努力把公司搞好上市 / 023



案例二 选择客户的弹簧厂 / 025

被大家戏称为“公子哥”的第二代总经理 / 025

冷淡的老员工们 / 027

总经理亲自动手制作弹簧赢得员工们的尊重 / 027

反对改革的一律开除 / 029

突然闪现的“金点子” / 029

伤自尊的销售工作由总经理来做 / 032

找茬的客户通通拒之门外 / 032

目标是做“全日本最快乐的公司” / 035

案例三 站在顾客立场上让各方都满意的房地产公司 / 038

从“商家路线”到“顾客路线” / 038

仅凭顾客的“需求信息”就完成服务 / 041

实现三方共赢 / 042

从生活方式到社交活动一切尽在掌握之中 / 044

一切都为了顾客“一生一次的购物” / 047

第二章 靠“根植于当地的商业模式”取胜的蚂蚁 / 049

案例四 克服物流革命不良影响的酒类批发店 / 052

我的时代已经结束了 / 052

DS 店的出现给地方物流业带来了空前影响 / 054

全国新商业街增加的原因 / 055

复兴本地商业不靠官员和政客 / 057

破坏当地商业体系的流通革命 / 058

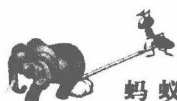
小卖店也不知道“答案”在哪儿 / 060

瞄准“上游”探索新市场 / 061

与其俯首称臣，不如背水一战 / 063

与大学携手实施共同计划 / 065

	地方产品怎样才能“名利双收” / 066
案例五	依靠“独立宣言”获得成功的温泉町 / 069
	创建“独立王国”的设想 / 069
	闻名全国的“微笑共和国” / 071
	不考虑钱，先试着做做吧 / 074
	大受顾客欢迎的策划 / 076
案例六	与大企业抗衡的全国中小广告联合公司 / 080
	携手各地小型龙头企业 / 080
	用“陆战”对付大企业的“空战” / 081
	集团内部各公司信息共享的力量 / 085
	在爱知世博会上拔得头筹 / 087
第三章	靠“一口气冲向全球”型经济模式获胜的蚂蚁 / 091
案例七	跳出日本市场走向世界的光学仪器厂 / 095
	心灵手巧比学历更重要 / 095
	世界级天文望远镜厂家改行制造显微镜 / 097
	“贵公司是 C 级企业，所以不能参加投标” / 099
	世界级的评价 / 101
	在竞争激烈的美国市场中站稳脚跟 / 103
案例八	新技术被世界大品牌广泛采用的干洗店 / 106
	起因是东京地铁沙林事件 / 106
	在美国受到官方认可的“水洗系统” / 109
	送来的慰问饭团让人感动得热泪盈眶 / 110
	与香奈儿、别尔萨齐合作 / 112
案例九	引发“外部压力”的进口贸易公司 / 115
	工作人员的解释令人啼笑皆非 / 115
	为什么母菊违反药物法 / 116



政府对大企业偏爱有加 / 118

搬来“德国救兵”向厚生省强烈抗议 / 120

案例十 在海外获得巨大成功的制作公司 / 123

书籍音像行业的“好运男” / 123

用3年时间在好莱坞广交人脉 / 126

精心的准备换回在美国的巨大成功 / 128

第四章 靠“巧妙改变竞争关系”模式获胜的蚂蚁 / 131

案例十一 将竞争对手远远抛在身后的机器人厂家 / 134

产品被大公司“抄袭” / 134

申请专利保护不了“核心武器” / 137

彻底调整观念 / 139

由“零”生“一”的商业模式 / 141

取得卓越技术后不再申请专利 / 142

案例十二 依靠维护知识产权成长的布料染色公司 / 144

用喷墨打印机染布 / 144

和比尔·盖茨的共同点 / 146

世界上还不存在同类技术 / 147

为了创业卖掉豪华住宅 / 149

大企业来侵吞专利该怎么办？ / 150

案例十三 通过IT实现“温暖服务”的旅行社 / 153

自助游和对旅游地交通的需求 / 153

以旅游出租车为中心统筹安排 / 156

正因为是IT商务所以才更不能怕费工夫 / 157

处理过程也全部公开 / 159

案例十四 实体商铺和网络销售双拳出击的服装公司 / 161

高级衬衫只卖4900日元 / 161

我们要改变日本服装业 / 163
令人瞠目结舌的超低价格 / 165
销售急剧扩大 / 167
在东京站附近开设旗舰店的理由 / 169
年销售额达到 3 亿日元 / 171

案例十五 视顾客为上帝的世界头牌气象信息公司 / 173

悲剧为什么会发生? / 173
为了守护生命我要赌上此生 / 175
樱花开花信息服务 / 176
总裁不知情的项目不断上马 / 179
给会思考的“蚂蚁”更多的自由 / 181

第五章 只有会思考的蚂蚁才能生存的“四维经济学”时代 / 183

商场真的如战场吗? / 184
销声匿迹的“战场餐馆” / 185
将“同别人竞争”换成“与顾客共存” / 187
发生了什么重要的变化? / 189
甘于当“工蚁”的你是不会成功的 / 191
只见耕耘不见收获的日本 / 193
凭借全新的尺度在未知的“蓝色海洋”中遨游 / 194
无论是经理还是员工,都需要勇气和力量 / 196
“四维经济学”的时代已经来临了 / 197
信息超越时间壁垒 / 199
体验“四维” / 200
奔向“四维世界”的蚂蚁 / 204

后 记 / 207

序 言

|| 蚂蚁扳倒大象的传说 ||

很久很久以前，一群蚂蚁在拼命地搬运树叶。那些树叶不是普通的树叶，而是能治百病的神奇药草。蚂蚁们的窝在一片沼泽的深处。蚂蚁们知道自己很安全，它们也因此能在这儿无忧无虑地生活着。沼泽地表面柔软湿润，体重很轻的蚂蚁能够在上面来去自如。

一天，一头身患重病的大象遇到了这群搬运药草的蚂蚁。以前，大象抢走蚂蚁们的药草是常有的事。药草到手后，大象一般就会满意而归，而这头大象由于心情烦躁，竟然失去了理智，它心想，这群蚂蚁的窝里肯定还有更多的药草。于是，这头大象就闯进了蚂蚁们的巢穴——沼泽地。

结果可想而知，大象由于自身体重过大深陷沼泽之中，无法自拔。大象有大象的优势，小蚂蚁也有属于它们的优势。扬长避短，小蚂蚁也能成功地击败不可一世的巨象。



蚂蚁扳倒大象

|| 当豺狗还是当老虎? ||

日本一直以来奉行的是“经济效益至上主义”，这导致社会上出现了严重的“两极分化”，成功者和失败者有天壤之别。失败的一方就会跌入无底深渊，很难再有翻身之日。社会的种种不均衡都由此产生。

在这样严酷的现实之中，中小企业的经营者如果对弱肉强食的市场竞争毫无准备，结果会怎么样？在大企业以“量”取胜的“成本中心市场”（大量生产&消费市场）中，中小企业辛辛苦苦积攒下的血汗钱肯定会像打水漂一样被无情地吞噬掉。

在这样的时代里，每个中小企业经营者都会面临生死攸关的命运抉择。要么争食大企业吃剩的残渣腐肉，要么高风亮节，“志士不饮盗泉之水，廉者不受嗟来之食”。是当什么都吃的豺狗，还是当一头高傲的老虎？如果选择当老虎，可能看起来会很风光潇洒，但你的公司可能会因此倒闭，你的家人可能会露宿街头，你也将妻离子散，一无所有，一败涂地。

|| 中小企业的“宝贝”流向海外 ||

东京和大阪府的街道上有很多拥有先进技术的“街道工厂”（小工厂），它们曾为日本经济的高速成长发挥过重要的作用。不过，如今这些街道工厂的数量已经大不如前了，其中原因之一就是这些曾经承揽大量大企业工程的街道工厂已经把技术转向海外

了。产品的设计图纸是街道工厂的心血和智慧的结晶，如果有了这些图纸，中国、泰国、越南等国的工厂就可以生产出同类产品，而且质量也相差无几。

那么，这些重要的图纸为什么会流向海外呢？一个重要的原因是，曾经长期作为中小企业“窗口”的大企业技术人员，在大企业的重组和调整之中纷纷下岗，或成为公司的闲职人员。

这些技术人员曾经在大企业效率优先主义中对中小企业起到一种保护作用，他们一旦在大企中不被重用，直接影响到大企业对小工厂的政策。比如说，公司的计划由一些年轻的MBA（工商管理学硕士）来制订，原来那些技术人员的积极性、意图、作用等就无法得到保证。因此，他们会把自己设计的图纸拿到中国或越南的工厂，这和在日的街道工厂生产是一个道理，不需要什么成本就能马上见到效益。街道工厂的经营者也只能眼睁睁地看着，毫无办法。当然，大企业中的外包技术人员对此也是没有办法的。

如此一来，拥有很高技术能力的日本街道工厂就不得不退出历史的舞台。很多原来工厂云集的地方逐渐被新建的住宅小区所取代，这对城市基础设施建设来说或许是件好事，可是对日本制造业来说就是一种悲哀了。

设计图纸不断向海外流失，使曾经对大企业起支撑作用的中小企业受到重创，数量不断减少。那些还能勉强支撑的中小企业，它们所面临的窘境，也只能用苟延残喘、坐以待毙来形容了。



|| 扳倒“大象”的“堀江门” ||

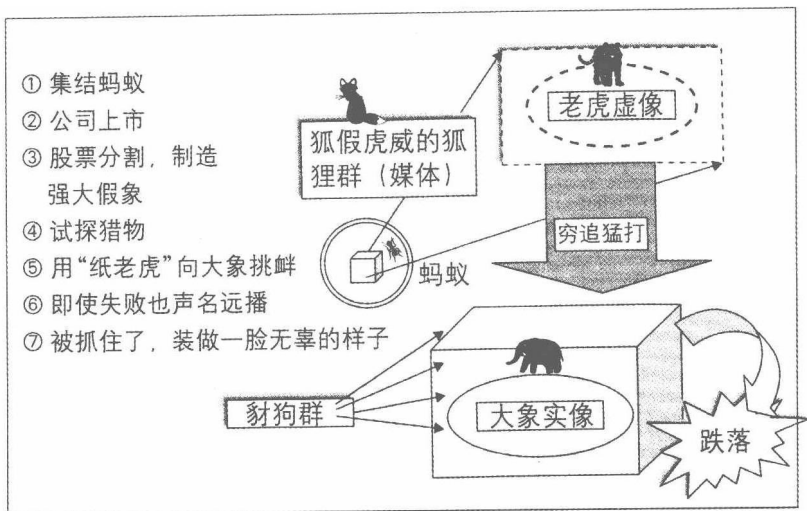
在夜空中最耀眼夺目的是彗星，而活力门的前总裁“堀江门”（堀江贵文）正如夜空中的彗星一样。他在面对媒体采访时最常说的话就是“蚂蚁扳倒大象”。他的这句话，在既当不了老虎也当不了豺狗，感觉自己像蚂蚁一样渺小无力的人群中引起了强烈共鸣，特别是被称为“新新人类”的20多岁的年轻群体和面临公司改组及下岗压力的群体。

实际上，2005年2月，旧活力门向富士电视台发起挑战，成功地获得了数百亿日元的现金。虽然没有彻底地击倒“大象”，但“堀江门”的能力在那年夏天的总选举中再次得到了证明。这次选举同样也没有完胜，但“堀江门”以勇敢善战的大无畏形象，频频在各种媒体上露面，成为当时的风云人物。

不是“堀江门”不喜欢赢得胜利，他虽然输了选举，人气却得到大幅度的提升，这也是人尽皆知的事实。股票的价格其实就是人们对一个公司的“人气投票”，堀江成功地向人们传达了一个信息：他的公司虽然是小蚂蚁，却比大象还强。因此，他的公司股票市值一路攀升。最终，小蚂蚁成功地超越了大象。

当然，说这些话可能为时尚早，因为堀江后来成为人们讨厌的对象。

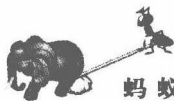
|| 旧“活力门”作战方案 ||



旧活力门的实体就是由一群业余股东拼凑而成的“蚂蚁集团”。他们把自己装扮成巨大的怪物，虚张声势，然后锁定像大象一样行动迟缓的大企业发起进攻，从中获利。

他们获胜的方法其实也不难，简单说就是使用扩大映像的骗术。就如上图所示：网罗股民，然后公司上市，接着以股票分割的形式使公司看起来更有实力，更像一只猛虎。然后，利用这只虚幻的老虎向大象发起挑战……这就是全过程。其中，还借用了媒体的力量，演了一出“狐假虎威”的戏。

后来，旧“活力门”因为利用金融规则的漏洞，走向了犯罪之路，最终自取灭亡。然而，利用股票市场操纵公司的经济模式却没有就此消失，甚至大行其道。被“纸老虎”愚弄的“大象”



蚂蚁扳倒大象

就像本书“序言”中蚂蚁击败大象的传说那样，稀里糊涂地一脚踏进了泥沼，越陷越深。

蚂蚁要击倒大象，除此之外可能别无他法了，可是像蚂蚁一样捍卫自己生命和利益的商业人士除了和“掘江门”一样，用假像恐吓大象以外，难道真的就没有其他的办法了吗？

|| 十多个“必胜创意” ||

我从2001年4月起，开始编撰《近代中小企业》、《质量监督》等杂志，一直在不断收集整理成功中小企业的素材。在金融系统的工作中，我倾听了200多位中小企业家的心声，从中受益匪浅，同时也得到了很多“以小胜大”“以弱胜强”的有益启示。

说实话，中小企业的成功经验是无法移植的。因为，有100个成功的中小企业，就有100种成功的模式。

但是，中小企业的特点无外乎以下三点。

- ① 资本少，员工少，经营资源有限。
- ② 企业影响范围小，一般固定行业，固定地区。
- ③ 公司领导人对企业发展起决定性作用。

因此，如果我们从深层次考虑的话，那么五花八门的商业经验就可以大体上归纳为十余个基本的“商业模式”。这些所谓的商业模式已经被实践所证实，有的商业经验尽管难以表达，却是客

观存在，并且行之有效。

本书将告诉你如何解决中小企业所面临的各种问题。如：“中小企业在大企业林立的市场竞争中，需要建立起怎样的商业模式，才能确定自己的企业定位？”“学会什么样的经验才能避免大企业涉足，确保企业的持续发展？”等等。

另外，本书着重向读者阐述一个道理。那就是不要拘泥于具体的案例之中，而是要从一个个案例中受到启发，寻找出属于自己的商业发展模式。

为此，我将以故事的形式将日本各类中小企业的案例逐一呈现给大家。由于种种原因，本书中的企业名称或被隐去或使用符号代指。这也是为了便于大家从具体的案例中跳出来，“透过现象看本质”，尽快找到属于自己的商业之路。为了便于读者理解和应用，本书的案例都经过我的加工和处理，以使内容艺术化、故事化，更具有可读性。

因此，本书的内容略有虚构的成分。当然，这一切的出发点都是——“找到属于你自己的智慧”，也是我5年来缜密的调查取材的目标。

亲爱的读者朋友，如果你读完本书后能够从中得到一些有益的启示，然后结合自身环境和条件，创造出一片新天地的话，我将感到万分荣幸！

第一章

靠“以人为本”经济模式取胜 的蚂蚁

