

献给正在创业和想要创业的人

创业心得

株式会社阿尔卑斯技研 总裁

松井利夫 [著]

阿尔卑斯科技(北京)有限公司 [译]

中国社会科学出版社

创业心得

献给正在创业和想要创业的人

株式会社阿尔卑斯技研

松井利夫【著】

阿尔卑斯科技(北京)有限公司【译】

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业心得/(日)松井利夫著;阿尔卑斯科技(北京)有限公司译.
北京:中国社会出版社,2004.5

ISBN 7-5087-0053-8

I. 创… II. ①松…②阿… III. 企业管理—经验—日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 020571 号

书 名:创业心得

著 者:松井利夫

责任编辑:张殿清

策 划:刘 辉

出版发行:中国社会出版社 邮政编码:100032

通联方法:北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话:66051698 电传:66051713

欢迎读者拨打免费热线 8008108114 或登录

www.bj114.com.cn 查询相关信息

经 销:各地新华书店

印刷装订:北京市北关闸印刷厂印刷

开 本:889 毫米×1194 毫米 1/32

印 张:5

字 数:104 千字

版 次:2004 年 5 月第 1 版

印 次:2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5087-0053-8/F·69

定 价:18.00 元

(凡中国社会版图书有缺漏页、残破等质量问题,本社负责调换)

前言 创建风险型企业的忠告

20世纪80年代初的美国,大企业裁员500万人,而许多风险型的中小企业吸纳了这些劳动力,从而促进了美国经济的复苏。当今日本,为经济开辟新道路,促进经济复兴,增强经济活力的重任,也正落在风险型新兴企业的创业者身上。

这些创业者并不是一些只会纸上谈兵的知识分子,他们应该具有不畏风险的挑战精神,称得上是“坚韧不拔的风险型创业家”。要增强经济活力,风险型企业的经营者不可或缺。经营要最终体现在业绩上,评价经营能力高低只能看实实在在的成绩,经营是专业人士的世界。

可是当今日本,具有实际的经营能力,能够引导风险型企业成长壮大的人才却十分匮乏。

比如,许多人并没有经营企业的实际经验,仅仅凭着道听途说来的知识,就著书立论大谈经营之道或是四处讲演。这样的评论家过多而实践者太少。

另一方面,有些创业者虽然缺乏经营方面系统的学习,却有着旺盛的活力和坚定的志向。

他们在公司的运营结构、人力资源、公司法、纳税等方面一无所知,看不懂财务报表,也不知道什么是折旧和预提,但他们拥有勇于解决任何问题的坚强意志和创业的热情。

有时,你会遇到一些具有超凡的“本能的责任因子”(详见第五章第3节)的人。这样的人正是“适合创办风险型企业的人”,即风险型企业的创业者。只要有了誓达目标的热情和坚定信心,他们就会发奋学习,要掌握企业组织结构、人力资源、财务、税法、商法等多方面的知识也并非难事。

当然,并不是说不必学习以 MBA 为代表的系统的经营学知识。不论作为学术还是实践,经营学都必不可少。对于要创办新事业的风险型企业家来说,经营学更是前进路途上重要的路标。

每个经营者的经营方法都不过是无限的经营方法中的一种而已。所以,为了客观地审视和评价自己的经营方式,也需要经营学的帮助。

那么,为什么日本的大学里开设了“就业咨询室”,却没有“创业咨询室”呢?学生们都在感叹工作难找,为什么不试着像比尔·盖茨那样开始创业呢?在日本,也有一些成功的企业家是大学毕业后直接创业,甚至中途退学,开始创业的。其实,学校与其哀叹艰难的就业形势,不如指导学生如何毕业后开始自己创业。

本书的主旨是介绍全新概念的“体现工作价值的人本主义新利益系统”,期待并促进新型创业家(Entrepreneur)诞生。衷心盼望能够出现充满挑战精神的革新者。

也期望已经创业的各位企业家,以公司和自身的不断前进为己任,将企业的成功上市作为近期目标,推动公司进一步发展,从而实现作为企业家的个人价值。

日本正在谋求增强经济活力,实现产业结构改革的方法。风险型的新兴经济摆脱了固有的团体主义,以个人的企业家精神为支柱,它将引导经济迈进未来社会。

像许多经营者一样,我愿为立志创业的有识之士提供咨询,为创业者辈出的新时代奉献自己有限的人生。

1999年1月

笔者 松井利夫

目 录

前言 创建风险型企业的忠告	(1)
第一章 中小风险型企业相关环境的激烈变化	(1)
1. 巨大的历史转折点	(1)
知识社会的到来	(1)
未来企业的条件——自立、自我责任	(4)
2. 产业构造的激烈变动	(5)
人类需求的多样化	(5)
充满人情味儿的独创技术的时代	(7)
3. 日本式经营的终结	(8)
21 世纪时, 现有的经营者只会剩下一半?	(9)
仅仅依靠日本式的经营, 无法屹立不倒	(10)
日本式经营的由来	(12)
美国式经营管理带来的启示	(13)
4. 经营环境的戏剧性变化	(14)
社会结构的变革	(14)
市场经济的变化与劳动市场的变革	(16)
“21 世纪型企业”的出现	(17)
第二章 中小风险型企业的经营出路	(20)
1. 中小风险型企业的特征	(20)
中小企业、中坚企业、风险企业的特征	(21)
风险型企业的管理	(22)
2. 风险创业家的陷阱	(24)
技术导向型的风险创业家的陷阱	(24)

企业内部创业者易产生的缺点·····	(27)
3. 公司为什么会倒闭·····	(28)
缺乏危机感——大企业病·····	(29)
过于虚荣的经营者必将灭亡·····	(31)
欠缺速度与革新·····	(32)
4. 企业发展的原动力·····	(33)
企业领导者的执著信念·····	(33)
经营理念的确立·····	(34)
确立经营理念需注意的事项·····	(35)
经营领导层的器量·····	(37)
第三章 人才的培育及确保 ·····	(41)
1. 人培育事业,事业培育人·····	(41)
保护和培育优秀人才是企业发展的原动力·····	(42)
何谓重视员工的经营·····	(43)
2. 人才培育的要点·····	(44)
经营者关于人才培育的意识改革·····	(45)
规整教育环境·····	(45)
经营者、管理者率先实行·····	(46)
精神(心)与实务的两面教育·····	(47)
培育创造型的感性人才的精神教育·····	(47)
培育创造性的感性人才的感性、创造性训练·····	(50)
严格的人才培育·····	(51)
3. 人是未来·····	(56)
新型人才培育的结构·····	(56)
评价与报酬的根本性对策·····	(57)
为培育创业家的人才教育·····	(58)
第四章 新型利益体系——“蜘蛛网型的网络组织” ·····	(60)
1. 向着 innovation(变革)的实践·····	(60)

组织的解体与创造	(61)
什么是能够适应激烈变动的社会利益体系	(61)
本公司改革组织时的失败	(62)
2. 企业再构筑的意义	(63)
企业再构筑的基础	(63)
克服大企业病	(64)
3. “蜘蛛网型的网络组织”的目的	(65)
以提高脑力劳动者的生产率为目标的组织	(66)
能谋求自我实现的责任组织	(66)
灵活利用企业外部的资金、技术等 资源(Out - sourcing)	(67)
蜘蛛网型网络组织的要点	(69)
4. 零员工的 2000 人的公司	(70)
通过分公司化,使公司充满活力	(70)
比分公司化效率更高的体系	(71)
由创业家集团进行的经营	(72)
成为创业家必经的严峻关隘与经营方面的 注意事项	(73)
由对公司的忠诚心转为向自己的忠诚心	(75)
向着零员工的 2000 人的公司迈进	(75)
第五章 培育支撑新型利益体系的创业家	(77)
1. 创业的真实状态	(77)
带来自我实现的创业	(77)
现在就是创业的时机	(81)
创业的形态	(82)
何谓创业的志向	(84)
2. 培育创业家	(85)
支援创业	(85)
培育创业家	(86)

成功创业者的条件·····	(90)
经营学与经营者学·····	(93)
磨练直觉、习惯与感性·····	(94)
3. 企业家精神与本能的责任因子·····	(95)
必达目标的执著·····	(95)
只有真正的革新家,才会取得成功·····	(96)
第六章 股票上市 ·····	(98)
1. 股票上市意味着什么·····	(98)
股票上市前的路程·····	(99)
股票上市前的各种障碍·····	(100)
实现股票上市的重要原因·····	(105)
股票上市的利与弊·····	(106)
资本政策与选择证券公司·····	(107)
实现了股票上市的领导者们·····	(110)
2. 围绕股票上市的戏剧般的故事·····	(115)
做好破产的思想准备·····	(115)
股票上市前的亿万富翁·····	(117)
3. 股票上市后的经营战略·····	(121)
2222 计划的实践·····	(121)
M&A 与集团战略·····	(122)
“蜘蛛网型网络组织”的企业集团·····	(124)
第七章 作为一名创业家的我的历程 ·····	(128)
1. “踉踉跄跄的经营”·····	(128)
人生分界点的事故·····	(129)
自然的恩惠·····	(129)
失恋成为强大的引爆剂·····	(130)
向现实的挑战·····	(130)
向往追求大自然·····	(133)

独立	(133)
结婚	(135)
妻子的死	(136)
深深的悔恨	(138)
巨大的考验	(139)
新的气息	(140)
面向 21 世纪	(142)
2. 作为创业家的心灵变迁	(143)
创业家心灵的成长阶段	(144)
第八章 训诫	(146)
〔经营的方针〕	(146)
〔人生训诫〕	(148)
后记:深化创业之心	(150)

第一章

中小风险型企业相关环境的激烈变化

人与其它的生物都是诞生时很小,逐渐成长壮大,进入成熟期,之后慢慢衰退。企业的兴衰也显示了同样的进程,“企业(存在)30年”的说法正说明了这一现象。可是,也有些企业,过了30年后依然存在,甚至进一步发展。

由职业转为家族产业,再进一步发展为中坚企业,为了实现这一系列的发展,企业必须在严酷的经营环境中克服种种艰难险阻,不断经历由许多“创造与破坏”带来的变革。

这既是为了迅速适应变化万千的外部环境,也是因为必须在经营中走在变化和机会前面。这些也正是市场经济的自然规律。

那么,变化莫测的变革到底是什么?

1. 巨大的历史转折点

在20世纪末期,人们普遍认为现在正在发生的变化是可与产业革命比肩的巨大变化。日本正在迎接很大的经济危机,在这种形势中,这个巨大的变化正在加速进行,不断深化、发展。

这个变化是什么呢?首先,以P. F. Drucker(德鲁克)和R. B. Reich(罗伯特·瑞奇)的学说为中心,看看这个变化的趋势。

知识社会的到来

“可以明确的是:新的‘社会’……主要的资源是‘知识’。也就是说,未来必将是知识社会。毫无疑问,我们正处于这样一个转折

期,这个时期大约将于 2010 年到 2020 年结束。”P. F. Drucker 早在 1992 年,就在《未来企业》(钻石出版社)一书中做出了这样的论述。

具体来说,是指拥有现实支配权,能做最终决定的“生产要素”发生了变化,转向了“知识”,而不再是从前社会的资本、土地或是劳动等“生产要素”。

在与《未来企业》几乎同期出版的 *THE WORK OF NATIONS* (钻石出版社)一书中,R. B. Reich 这样阐述道:“21 世纪,将由国家主义转向全球化网络。由此,符号专家将迅速崛起。”

也就是说,随着企业的多国籍化、全球化,在现代,代表国家的“核心企业集团”(如像 GM 这样代表国家的核心大企业)表面上姑且不论,实质上将不复存在。取而代之的将是“全球网”(蜘蛛网一般,能覆盖整个地球的柔软的企业组织网络)。

据说作者在写 *THE WORK OF NATIONS* 一书时,受到了亚当·斯密的《国富论》(*THE WEALTH OF NATIONS*)的一些影响。作者进一步展开自己的观点,认为在“全球网”化的社会中,将人与人、组织与组织、企业与企业联结起来,并且创造出高附加值的正是这些符号分析师。

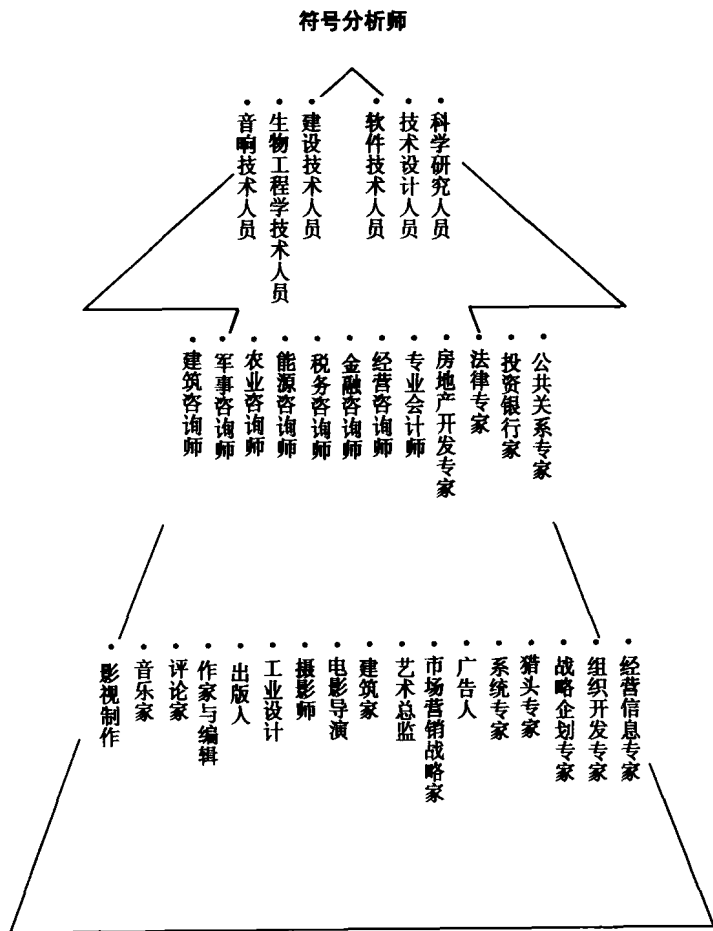
所谓符号分析师,如图表 1—1 所示,是指从事表象,即数据、语言、声音、图像表现等专业的知识技术者。

这两位学界泰斗独具慧眼的学说,揭示了现代以及不久将来的社会形态,他们的表现方式不同,看法却是一致的。而且,一语中的地指出了现在我们所处的社会、企业环境的激烈变动。

“知识”,也不像过去那样,泛指包罗万象的知识。而是指具有实际效用的知识,即为实现社会的、经济的成果为目的的具体的、实践性的知识。

而且,正是“这种知识,实现了‘提高生产率’与‘变革’这两个目标”。(见前书,P. F. Drucker)

依靠实现提高生产率与革新这两个目标的知识,21 世纪的社会才创造出价值。



[参考 R. B. Reich 著, 中谷严译 *THE WORK OF NATIONS* (钻石出版社) 一书制成]

图表 1-1

因此,要在今后的社会中分出优劣胜负,关键在于如何提高知识和服务的生产率。

未来企业的条件——自立、自我责任

以前的日本经济,是在集团主义、相互主义、伙伴主义、和平主义、命运共同体的思想、家族主义等日本人的行为方式中发展起来的。

可是在全球化的社会中,在被称为企业再创造的这个时代,新的经营体系即将被构筑。

新的经营模式,必须是这样一种体系:在这个以知识、文化为中心的新社会中,将欧美的“近代的合理主义”与日本的传统人际关系调和起来,发扬以往的日本式经营的价值体系和伦理的长处,同时重视对效率性与合理性的追求。

我将它称为“合理的有人情味儿的经营”。也可以说是“理性、合理性占七分,私情、感情占三分的经营”。

像这样,脱离陈旧的伙伴主义经营方式,以“对自己的忠诚”为根本,基于自我责任、自立,设计与自己相应的人生,这样的时代正在到来。这将是全体日本人能探索创造出个人价值的生存方式的时代。因此,所谓个体的时代,并不是利己主义的时代。可是,为了自我确立、自我实现,日本人在多大程度上理解并实践“自我责任原则”呢?

一方面,许多企业,现在被逼到了生死存亡的悬崖边缘。事实上,能够在多大程度上断然实行自我责任原则下伴随着痛楚的改革,这关系到企业能否继续存活。逆境正是改革的大好时机,可是做到这一点,还需要观念上的大变革和一些时间。

我作为风险型创业者开始创业,向着公司股票上市这个目标,不断推进自己的事业,并且期待着能够担负孵化新一代创业家的责任。为给未来的企业家提出一个创业的战略,而介绍新利益体系“蜘蛛网型的网络组织”。

2. 产业构造的激烈变动

前面,我们了解了随着知识社会的到来,社会结构会怎样变化。那么,下面来看看随着社会结构的变化,产业结构会如何变化。

人类需求的多样化

回顾一下,从原始社会到 20 世纪前期,人类一直为了解决物质的匮乏、不便,而苦心地提高生活物资的生产率,持续着以物欲为中心的时代。

可是,经过了 250 多年前的工业革命,出现了现在的工业化社会,人们生产出了大量的物资,创造出了物质丰富的社会,第一次从饥饿中解放出来。

人们衣食获得满足的下一个需求是什么呢?

关于人类的需求,已故美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛著名的“需求阶段学说”再次成为关注的焦点。“需求阶段学说”提出:在满足了生理需求和安全需求后,人们最终将追求精神的满足(各自的自我实现)生活下去。(图表 1—2)

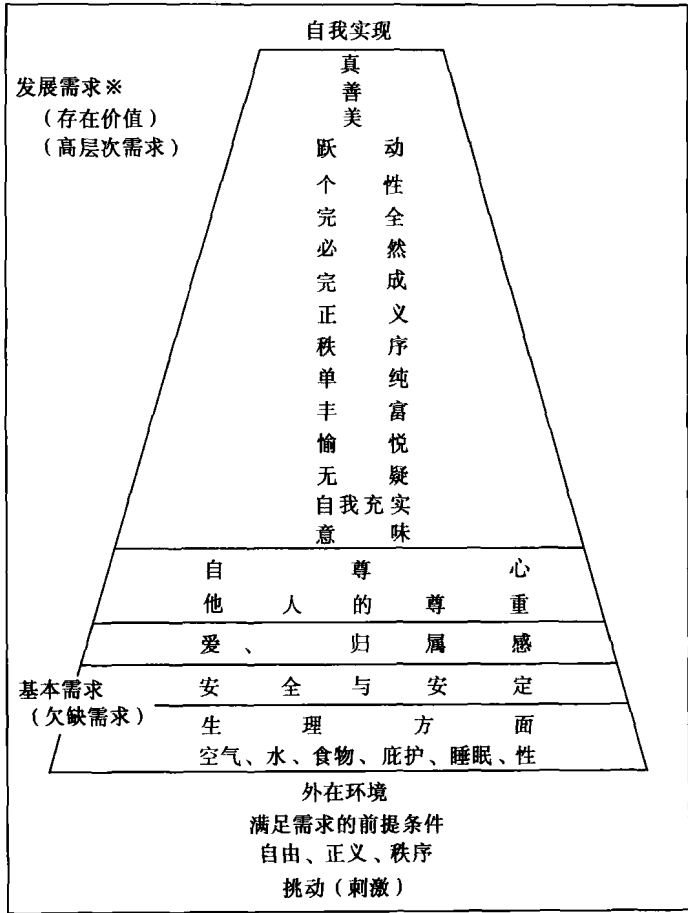
人们的物质需求终有界限,而且具有一定的同一性。所以,只要生产出若干种一定量的物质,就能够满足需求。可是对于精神方面的需求,全世界 60 亿人都各自有微妙的不同,接近于无限,而且具有多样性。

这些多种多样的需求,主要是生命需求、精神需求和知识需求。而且,伴随着这些需求而增长的新兴产业就是“与人们生命、知识、精神层面相关的领域”。

在尖端产业、未来型产业当中,有关于生命、教育、情绪、兴趣、文化、健康、休闲、服务、性等无形的产业将占主流。

像这样,人类的需求由物质转向服务(心),量转向质,有形转向无形,单一转向多样,硬件转向软件,随着人类需求的变化,全

马斯洛的需求阶段学说



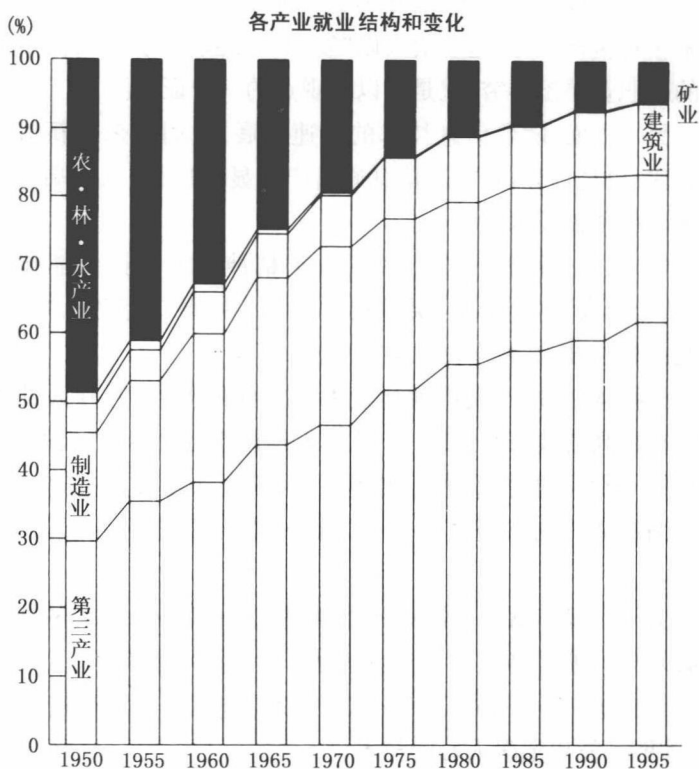
※ 发展需求中的各项具有同等重要性(不分阶段)

[出处:《马斯洛的心理学》,F.果布尔著,小口忠彦译,产能大学出版社出版]

图表 1—2

世界的产业结构也正在发生巨大的变化。以往产业分类已经过时,不能确切地反映当今社会的变化。图表 1—3 显示了 1950

年至今日本产业结构的变化。



※ 第三产业包括电力、煤气(天然气)、热力供给、自来水业、运输、通讯业、批发、零售、餐饮、金融、保险业、服务业、公务(其他未分类的产业)

[出处:总务厅《国情调查》]

图表 1—3

充满人情味儿的独创技术的时代

正如产业结构的变化所显示的那样,现代是无形价值观的时代,同时也是感性的时代。

可以明确的是:在感性的时代,重视“与人的心灵相关联”的