

振兴中小企业的窍门

——“小强”胜于“大弱”

2
2
3

时 事 出 版 社

振兴中小企业的窍门

——“小强”胜于“大弱”

〔日〕田边升一 著

蔡 静 译

时 事 出 版 社

振兴中小企业的窍门

〔日〕田边升一 著

蔡 静 译

*

时事出版社出版

(北京海淀万寿寺甲2号)

北京时事印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 3.75 字数: 81,000

1986年7月第1版 1986年7月第1次印刷

印数: 1—10,000

统一书号: 4225·031 定价: 0.63元

出版说明

七十年代中期以来，在新技术革命浪潮的影响下，日本中小企业在改革产业结构推动技术进步方面日益发挥着重要作用。

日本许多中小企业由于具有灵活性和机动性、设备更新快容易采用新技术的优势，成了开拓型企业。许多中小企业已从劳动密集型、资本密集型转为知识密集型企业。八十年代以来，由于需求个性化和多样化的发展，许多适应消费者需求的高质量、多品种、小批量生产的中小企业更加具有活力。在商品流通和服务行业，大部分中小企业已发展为企业群，成为流通领域的主流。在第三产业中，特别在信息服务、租赁服务和娱乐服务方面，中小企业的作用更为重要。

日本中小企业尽管在资本实力方面不如大企业，但在新产品开发、技术窍门、软件技术方面，有不少是大企业所不及的。因此它的市场占有率和利润率都比较高。有相当数量的中小企业由于有独特的应用技术、成本低、质量好成为大企业的承包商，是大企业生产体制的基础。在向冒险企业和尖端领域开发方面，有些中小企业取得的进展和成果，甚至超过了大企业。

1981年，日本有627万家企业，其中中小企业有623万家，占企业总数的99.4%；同年在制造业销售额中，中小企业占51.8%。1979年，中小企业占服务批发额的61.5%，占零售

额的79.2%。这些数字足以说明中小企业的地位与作用之重要。

本书作者田边升一先生，是日本享有盛名的企业家，他经历了日本中小企业的黄金时期、衰退时期和振兴时期。他的丰富经验对正在面临改造革新重任的我国中小企业，无疑会起借鉴作用。希望这本书的出版，能给我国中小企业家实现经营管理现代化方面带来一些补益。

为了提高本书中文的可读性，对原著略有节删。由于译者水平所限，难免有错或不妥之处，请读者指正。

目 录

一、“小强”胜于“大弱”	(1)
(一) 战略目标——以本企业的强点进攻竞争对手的弱点	(2)
(二) 名将要了解我方的长处和竞争对手的短处	(3)
(三) 要不断发现本企业的最大弱点	(5)
(四) 边守边攻，边攻边守	(6)
(五) 要在竞争中求生存，就必须彻底实行差别化战略	(7)
(六) 能否赚钱决定于是否由行家当企业的领导	(9)
(七) 应该使经营能适应所有季节	(10)
二、振兴“小而强”企业应注意的问题	(10)
(一) 八十年代应注意的问题	(10)
(二) 在不利的环境下应注意的问题	(12)
(三) 制订方针和计划应注意的问题	(13)
(四) 增进销售应注意的问题	(14)
(五) 收益减少是对企业实力的考验	(16)
(六) 要及早消除收入减少的因素	(17)
(七) “预算即决算”是经营事业不可动摇的原则	(18)

三、推销商品的战略	(19)
(一) 只要有销路, 什么商品都应该卖, 没 有销路的商品就应淘汰.....	(19)
(二) 卖得出去和卖不出去是量的问题, 而 能不能赚钱是质的问题.....	(21)
(三) 应具备特有的技术和重新考虑分工 法.....	(22)
(四) 应缩短制造商和消费者之间的距离.....	(23)
(五) 企业布局要选择最好的条件.....	(24)
(六) 要靠专家提供的软件设备以在竞争中 取胜.....	(26)
(七) 使用原油是有限的, 但使用脑子是无 限的.....	(27)
(八) 不是“卖商品”而是“卖满意”.....	(28)
四、“小强”取胜的战略	(30)
(一) 应该采取复合战略.....	(30)
(二) 进攻时要采取分散战略, 而防守时就 要采取集中的战略.....	(31)
(三) 要在深入地分析“本企业能做什么” 的基础上来确定战略目标.....	(32)
(四) 不能搞“杂树林式”的经营, 而应搞 “竹林式”的经营.....	(33)
(五) 在“难于预料”的时代, 应开发有独创 性的经营.....	(34)
(六) 在成熟社会, 战略上应该重视健康系 列商品.....	(36)

(七) 在轻、薄、小的商品畅销的时代, 中 档商品不吃香·····	(37)
五、穷则变, 变则通 ·····	(38)
(一) 要正确对待所处的环境·····	(38)
(二) 要注意消费者是如何对待“节约”和 “奢侈”的·····	(40)
(三) 应注意“脱离物质”的消费活动·····	(41)
(四) 文化(Culture)、共存(Community)、 创造(Creative) 的“3C 时代”·····	(42)
(五) 要注意现在的社会正在从产品流动转 向产品库存的社会·····	(43)
(六) 重新利用现有物品的维修事业将有发 展前途·····	(45)
六、努力销售就有赚头 ·····	(46)
(一) 应注意消费者的心理状态, 并重视商 品与服务相结合的销售法·····	(46)
(二) 中小商店如何在竞争中取胜·····	(47)
(三) 努力销售就有赚头·····	(48)
(四) 要以改革产品和服务取胜·····	(49)
(五) 应销售与消费者关系密切的商品·····	(50)
(六) 应该在服务方面取胜·····	(52)
七、发现能取胜的地方和创造能取胜的条件 ·····	(53)
(一) 销售额将取决于市场的大小和市场占 有率·····	(53)
(二) 如何区别萧条的市场、发展的市场和 未开发的市场·····	(54)

(三) 应运用地区销售学去谋取首位的市场 占有率·····	(55)
(四) 通过市场调查, 提高市场占有率·····	(57)
(五) 运用与选择性消费相适应的地区销售 学·····	(58)
(六) 五十五岁以上的“高龄层市场”的 “奥秘”·····	(59)
(七) 从新开辟的市场和市场占有率来判断 业务量·····	(60)
八、在“个性时代”如何开发商品 ·····	(62)
(一) 开发新产品和进入新市场应注意的问 题·····	(62)
(二) 新商品的开发方向, 应适应个性化时 代的需要·····	(63)
(三) 应努力开发面向“新中年层”的商品 和开拓“新中年层”的市场·····	(65)
(四) 在复合时代, 要出售用复合技术制成 的复合商品·····	(66)
(五) 注意开发生产率·····	(67)
(六) 要提高“开发速度”·····	(68)
九、以价格和成本取胜 ·····	(69)
(一) 八十年代是“支配价格的时代”·····	(69)
(二) 支配价格所需要的条件·····	(71)
(三) 应该重视消费者的价格心理, 重新研 究商品的成本和质量以及消费者愿意 接受的价格·····	(72)

(四) 应该避免“浪费”,以便出售价格低廉 的“节约”商品·····	(73)
(五) 降低成本是企业的智力竞赛·····	(74)
(六) 应该从通过减少事务性开支来降低成 本·····	(75)
(七) 通过超小型电子计算机的应用来决定 质量、成本的胜负·····	(77)
十、以小胜大的企业经营法·····	(78)
(一) 要及早发现和解决目标和实际成绩之 间的差距·····	(78)
(二) 应该在还有力量时,恢复盈亏平衡·····	(79)
(三) 要及早发现不好的迹象自觉去修正轨 道·····	(81)
(四) 应根据本企业的性质,正确选择顾客·····	(82)
(五) 应该检查销售额是“真正的”还是 “虚假的”·····	(83)
(六) 连续出现赤字时,领导要有勇往直前 的决心·····	(84)
十一、要有敏锐的利润概念·····	(86)
(一) 利润的来源之一·····	(86)
(二) 利润的来源之二·····	(87)
(三) 及时进行赔帐管理,防止浪费资金·····	(88)
(四) 现金的支付情况是衡量公司的经营好 坏的标准·····	(89)
(五) 盈亏的临界点是销售额的核算点和安 全点·····	(90)

(六) 要改变赤字体质·····	(91)
十二、做坏的准备，往好的去努力 ·····	(92)
(一) 利息的转化率要在三倍以上才合算·····	(93)
(二) 应该靠进货赚钱而不靠出售赚钱·····	(94)
(三) “进货”比“出售”重要，应该重新 研究进货情况·····	(95)
(四) 应避免“全卵之危”·····	(96)
(五) 必须保持销售额和人事费的平衡·····	(98)
十三、增长、成熟、膨胀、衰退 ·····	(99)
(一) “硬增”和“应增”不同·····	(99)
(二) 不要“膨胀”而要“增长”·····	(100)
(三) 应扩建“小而多”的网点，并应加强 经营管理·····	(101)
(四) 景气下降时关键是“价格”，而景气 上升时关键则是“交货期限”·····	(102)
(五) 要重新研究怎样才能质量竞争方面 显示出差别·····	(104)
十四、要创造企业之间的差别 ·····	(105)
(一) 人才投资是可以赚钱的·····	(105)
(二) 人才的投资将为企业创造差别·····	(106)
(三) 应该开展“每一个人都当主角”的小 组活动·····	(107)

一、“小强”胜于“大弱”

在北海道有一家点心铺，因制作“白色情人”的点心而发了大财，年销售额达20亿日元，平均利润6亿日元。该店铺只有83个职工，每一个职工的平均收入和销售额的利率均超过堂堂的大制造商，占同行业的最高位。

所谓“白色情人”，是在威法饼（Langue—de—chat）里夹上白色巧克力做成的点心。其所以销路大，是充分发挥了商业开发力的结果，即运用市场上无货、给人高贵印象这一战略，及时改变销售渠道。可以说，他的胜利是在可以取胜的环境里创造了取胜的条件获得的。

还有一种什么都可以复制的公司，如地图、设计图纸、各种文件都可以复制成微型胶卷。有个企业的外围公司就是在从事这种业务，该公司的职工只有60人，年销售额达12亿日元，平均利润为2.1亿日元。

现在是大公司出现赤字而小公司可赚1亿到2亿日元的时代。生存的战略，就是发现能生存的地方，创造能取胜的条件，确保第一位，进而将许多小市场串起来，实行分散的统一。

所谓战略，就是以本公司的优点去攻竞争对手的弱点，守中有攻，攻中有守，这就是取胜的关键。

在企业面临萧条、成熟、革命的新环境里，有发展前途的小市场已经很多。现在是“质重于量”的时代，“大弱”的

企业将因通货膨胀而倒闭，以质量为自豪的“小强”的企业将取胜。

小公司的生命力，在于从获取信息到开始采取行动的时间短。每天从第一线来的报道几乎都是现场体验的信息，领导者要直接深入商品生产与销售的现场，并立即采取应变措施。

此外，周围还有许多信息和知识，能否及时采取应变措施是能否取得胜利的关键。但这也只有“小”才能做到。

（一）战略目标——以本企业的强点 进攻竞争对手的弱点

六十年代是“经济的时代”，七十年代是“政经结合的时代”。八十年代可以说已经进入了政治、经济、军事、社会、科学技术等交织在一起的“复合危机的时代”。

今年的目标是扭转贸易不平衡、扩大内需，即低度增长的稳定经济年。在“零和理论”（zero—SUM）的时代（“零和理论”是美国麻省理工学院的莱斯塔·C·隆洛教授所写的论文，他认为现在的社会倾向有如玩麻将那样，把胜者和输者的分数合计起来等于零。例如在“税金与政府”、“防卫费与负担”等政治、经济方面都是这种情况：希望“政府强大”，就得服从政府的服务开支需要，相应地“多缴税”；强调了军事威胁就要“增加防卫费”，社会投资和福利费等生活预算，也就必然要减小。——译者注）企业的环境同日本经济一样严峻。国家预算、家庭经济、市场的利润也都不可能扩大。现在已经不是在一定领域内，既要这样，又要那样的时代，而是不这样就得那样的竞争时代。可以说，企业已

面临行业之间、地区之间以及在规模方面发展不平衡、破产率高的局面，接受能否生存的考验。

要在“零和理论”的时代求生存，就应该明确在什么地方能取胜和如何确保市场占有率，也就是说战略是很重要的。

这个战略就是“以己之长克对手之短”。不论是处在成长期的企业，或者处在成熟期的企业，就是处在衰退期的企业，也要去寻找能确保市场占有率的地方。这是生存的关键。

战术和战略是表里一致的，根据所制定的方针，巧妙灵活地使用人、物、钱和技术，就是效率。

取胜的条件，就是要使自己的公司与竞争对手有所不同，始终保持自己公司的长处，发挥个性，努力搞独创，打入能取胜的市场。

企业的竞争将受企业集团的心理状态的影响。战略对头、战术好，战斗力就会提高，因此应该重视企业集团的精神状态。

个性强的企业，对产品的要求很明确，人事政策也始终不变。在“零和理论”的时代，不是既要这样又要那样的时代，而是不这样就得那样的时代，应该有重点地集中攻其一点，并在进攻中保持自己的强点。

（二）名将要了解我方的长处和竞争对手的短处

现在销售不振的企业在增多。解决销售不振的根本对策，是从全局着眼、小处着手，搞清不振的原因是什么和正确了解企业所处的地位。

对企业来说，了解世界的潮流和企业界的动向是决定企业存亡的关键。首先要了解属于主导商品的行业是否有增长

的市场，即使过去有增长的市场，现在也要看一看是否还是属于增长的市场。其次要了解企业的供求关系、企业的竞争关系和本公司的市场占有率以及在企业界的地位是否牢固的问题。

企业的收益与市场的增长率、占有率的关系是：

1. 高收益、高增长型——市场的增长率、占有率都高。
2. 高收益、低增长型——市场的增长率低，但占有率高。虽然能确保稳定的收益，但没有进一步增加收入的希望。
3. 低收益、高增长型——已进入增长率高的市场，但由于市场的占有率低，收入难以增加。
4. 低收益、低增长型——由于在难于提高利润的市场上经营，市场占有率也低，因此没有赚头。

如果是属于第四种类型的就得撤退。对企业来说，在动荡的环境下，能否抛出受人欢迎的商品，是决定胜负的关键。即使主导商品的市场占有率高、销售利率也高，并能维持稳定的利润，但市场一旦停滞不前，利润就很有限。

在八十年代，大市场、大型商品是没有什么前途的，但向小市场、小型商品方向发展，增加利润的机会就很多。现在新的需求很多，关键是要打入有发展前途的市场。所以在开拓市场时，应考虑市场的大小，有无竞争，能否发挥本公司的优点等问题。

要时时刻刻将本公司所处的地位与市场的变化进行比较，然后运用提高市场占有率的战术，或者设法进入新的市场领域，切不可忘记销售额的大小是决定于市场的大小和占有率的高低。要去发现能取胜的市场和创造取胜的条件。精明的企业家在于了解我方的长处和竞争对手的短处，但平庸

的企业领导人是畏惧于我方的短处和对手的长处。为了增加销售额应调查研究今后的市场情况和本公司在不断变化的市场中所处的地位。

（三）要不断发现本企业的最大弱点

现在企业倒闭明显增加，其原因是：

1. 利率再一次提高，金融机构加强了贷款对象选择。
2. 由于原材料涨价、各种费用增加，导致成本提高，而这些不能转嫁到商品价格里去。
3. 行业之间、企业之间的差别扩大。
4. 需求停滞。

企业面临上面所说的不利环境，能否去适应它，把危机变为机会，就在于企业本身。

首先要纵观全局，然后进行具体分析，想一想本企业的最大弱点是什么。如果企业快要倒闭，就得想一想最大的原因是什么，是由于资金问题造成的，还是由于商品缺乏竞争力、销售力、技术力，或者是由于企业的力量弱造成的。总之要敏锐而准确地掌握情况。

销售额取决于价格和数量，如果提高了价格就会影响数量。原料费也是取决于价格和数量，原料涨价可以采取控制数量的办法。

要搞清楚是属于价格的差别，还是属于数量的差别。价格是有竞争对象的，是取决于竞争力的大小，而数量是可以在企业内部进行调整的。尽管如此，如果搞清价格的“目的”和“现状”，也可以通过改变商品的品种和数量来压低价格。

要把进货情况和正在订购的货物彻底查清楚。看一看所

购买的货物是否真正需要的,是从什么地方购进来的、有没有超过需要量,有没有必须的进货没有进,是站在消费者的立场购买的呢,还是有一定的原则,其原则又是什么等,都要查清楚。总之,降低成本,增强竞争能力是关系到企业的生存的关键问题。

要拿现状同上月比,同去年的同月比、同原订计划比、与同行业的平均数比、同竞争对手比等等,分析内部和外部情况,判断动向。

事实胜于雄辩,要“看看森林,看看树木”,发现企业的最大弱点是什么,进行改革,使其彻底合理化。

(四) 边守边攻, 边攻边守

经营的窍门在于边守边攻,即在增强原技术的基础上,结合新技术进行竞争。

竞争的武器是要靠自己创造,只靠一种技术去竞争是不能使企业强大起来的。因为现在的市场已经多样化,消费向个性化方向发展,需要在原有的企业和企业之间的“狭缝”中和多种多样的需求中去开辟市场。

技术有硬件技术和软件技术两种。不管是硬件技术还是软件技术,只靠一种技术是不能取胜的。日本人有喜欢在一些小的地方进行小改良的习惯,但把它积累起来就可以取得优势。

1975—1980年,新开发的主要商品中,销售额最大的是电子表和磁带录像机这种复合商品。这两种商品在国内生产总额中所占的比重均不到0.5%,但这与1965—1970年高度成长时期增长最快的彩色电视机和小汽车(占国内生产总额