

03051

海外现代经营管理丛书

中小企业 竞争术

日本国中小企业事业团 编

候光明 译

中国华侨出版社

中小企业竞争术

日本国中小企业事业团 编

侯光明 编译

中国展望出版社

经新闻出版署(91)图管字第90号文件批准出版

内 容 提 要

该书主要介绍中小企业在社会竞争过程中如何进行事业转换的系统知识及具体方法。

书中列举了 50 余例企业进行事业转换的成功事例,详细介绍了日本的中小企业在强烈竞争、瞬息万变的经济活动中如何生存的成功经验并分析归纳其成败原因。具有很强的实用性和参考价值。

可供中小企业经营者和管理人员,以及从事经济管理、教学、研究的人员和其他方面有兴趣的读者阅读参考。

中小企业竞争术

日本国中小企业事业团 编

侯光明 编译

中国展望出版社出版发行

(北京西城区太平桥大街4号)

冶金印刷厂印刷

新华书店经销

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 7.875 字数 174 千字
1992年8月 北京第1版 1992年8月 第1次印刷
印数 1-7,000

ISBN7-5050-0948-6/F·416

定价: 5.20 元

出版前言

《海外现代经营管理丛书》自《现代商店经营》出版以来，迄今已有《追求卓越》、《管理成功的诀窍》、《西方商业谈判技巧》等10种分册陆续问世，受到广大读者的欢迎与鼓励。出版这套丛书的目的，是为了贯彻改革、开放、搞活的经济方针和吸收借鉴海外的先进经营管理经验，提高我国各类企业的经营管理水平。

当前国内经济正处于加速发展时期，这无疑是对企业经营管理人员提出了更高的要求。“经营是艺术，管理是科学”这句话还是要说的。今后，我们将在这套丛书中，继续有选择有针对性地介绍国外经营管理的成功经验和方法，供国内的企业家、经营管理人员、大专院校师生和其他读者参考。

当前，我国的经济的发展，使原有的经济系统迅速分化，地方企业、乡镇企业、个体企业及城市商业的各种小型企业数量猛增，而这类企业的决策者和经营者相对来说，信息交流少，管理水平低，很需要广泛吸收国外企业的现有经验。

《日本中小企业竞争术》正是这样一本书。编辑此书的日本中小企业管理部门在书中列举了各种企业在经济转换过程中的详细过程，归纳了他们竞争、拼搏、失败、成功的各种要因，这种深入浅出的分析说明对我国同类企业的经营发展将能起到很好的借鉴和参考作用。

监修者的话

中小企业的富于创造性和灵活性的事业活动的开展，推动着国民经济各个领域的发展，中小企业已成为社会稳定的基础和我国经济社会的基础。

本书由广集中小企业事业转换活生生的事例，提炼事业转换方法的精华而成，书中大量介绍了多业种、多企业规模的千姿百态的中小企业事业转换的实例，进而尽量揭示中小企业推动自己事业转换的步骤，力图使本书能作为实践的手册而发挥实际作用。

推动中小企业并非简单的事业转换，必须解决经济构造转化过程中的新课题，在这些方面衷心祝愿本书能被众多的中小企业的先生们所利用而成为打开新事业发展方向之门的钥匙。

日本国中小企业厅长官 岩崎八男

1987年1月

目 录

第一部 转换多元化的方法

第一章 什么是事业转换	(3)
一、中小企业是怎样对付环境变化的	(3)
二、什么是事业转换	(3)
第二章 事业转换的要因	(6)
一、对中小企业的经营冲击	(6)
二、必须向新领域进军的警钟	(10)
第三章 事业转换的推进方法	(14)
一、开创新事业的步骤	(14)
二、各步骤的检查要点	(14)
第四章 通过事例学习事业转换的要点	
—— 清醒的姿态和富有勇气的行动	(63)
一、经理和职工组成的士气高涨的集团开拓新领 域	(64)
二、顾客的需要是销售的起点	(70)
三、中小企业应该这样瞄准市场	(75)
四、以此为目标似能开发出新意	(81)
五、旧东西未必是该扔的东西	(85)
六、采取坚实的经营战略	(87)
七、以实践过的知识为基础	(90)

八、转换要开一个好头 (94)

九、协作者能提供哪些协作 (97)

参考资料：事业转换成功的重要原因 (102)

第二部 转换·多元化事例选

一、全面业态转换 (113)

<1> 发挥云州算盘的传统和铭木加工技术，向家具工艺品的生产、销售转换 —— 培养推销员和直接销售是成功的关键 (113)

<2> 摸清商品畅销的脉搏，从批发土特产转向生产点心 —— 亲自调查交易对方的商店，有效地利用批发商的情报 (115)

<3> 发挥位于市中心的优势，转向有时代感、有特色、高利润的淡面包生产 (117)

<4> 以生产手套的家庭副业为起点，向农业工作服、农业劳保用品转换 —— 限定商业圈，量力而行的坚实的经营战略是成功的关键 (120)

二、部分业态转换 (122)

<1> 从饲料工厂到超级市场 —— 预测到未来郊区的城市化发展、着眼于竞争对手少 (122)

<2> 面向以夏季为主的混凝土生产进行全面转换 —— 经理和全体职工学技术，取得了 JIS 资格，靠承包公共事业及大公司的有关工作使接受定货稳定 (124)

<3> 从海洋（鱼饵）转向陆地（玉藟） —— 靠同行间交换意见和互相观摩学习来解决技术问题 (126)

三、业态转换 —— 经营多元化·开拓新领域 ... (130)

<1> 在顺利运营电照板的同时，一个接一个地向锻造金属家具等进军，实现多元化经营 —— 经理率先积极开展

经营	(130)
<2> 充分发挥流通路线和自己的技术, 从火柴向印刷、简易筷子、袖珍卫生纸转换	(132)
<3> 卓越的商品概念“玩味呵! 岩手(县名—译者注)之木,” —— 集结了天(第4代经营者)、地(南部赤松的木工技术)、人(在东京的专家集团)	(135)
<4> 由于受到 200 海里水域限制, 注目于土木建设的需要从水产加工转向出租机械设备业 —— 抓住地区特点的转换	(137)
四、全面业种转换	(140)
<1> 从有地方特色的产业转向有发展前景的光电管生产 —— 得到母亲公司的技术指导、县政府的指导、公共事业的帮助, 实现了按计划转换	(140)
<2> 由于母亲公司的内制化(由于不景气等原因, 将原来承包给子公司干的工作放在本公司内部完成—译者注)从铝制雨窗向生产“彩色箱子”(一种新式组装式家具—译者注)转换 —— 重视相关行业的情报, 发挥加工胶合板技术的转换	(143)
<3> 以商店街的改造为良机, 从家具行业向杂货店转换 —— 建造以女顾客为主要服务对象、使顾客赏心悦目的商店	(146)
<4> 发挥蜡染机械厂家的技术贮备, 向特殊蜡染加工业转换 —— 征服 90×70 英寸的蜡染技术难关	(148)
<5> 从纺织业转向承包电子装配工作, 进而转向开发电脑微机的两步转换 —— 全体职工都是技术员的体制使其积累了技术	(150)

五、部分业种转换 (153)

<1> 靠母亲企业的帮助和公共机关的指导向生产电子零部件进行低风险的转换 (153)

<2> 从加工鱼内脏等残渣化成品转向高利润新产品的海鲜调味品、进而转向综合食品制造业 —— 得到县、大学的协助研究、利用公共助成制度是成功的关键 (155)

<3> 以金属锻造加工技术为核心，汽车零部件 → 家用仪器 → 通讯·终端机零部件，一个接一个地向成长产品转换 —— 转换靠的是锻造技术和新型设备 (158)

<4> 从用纸壳及塑料压制茶箱转向生产家具 —— 充分努力的营业和学习掌握上光技术是成功的关键 (161)

<5> 由小桩定货交易得到启示，从生产针转向价格签继而转向封缄的印刷，将来要转向集成电路印刷线路板的生产 —— 向美国派遣职工学习掌握技术 (163)

<6> 从有名的纺织品转向生产电子零件 —— 经理不辞退承包工作而进行转换的决心是成功的关键 (166)

<7> 从捻丝转向焊接电子零件 —— 靠经营者父子共同学习技术、小批量生产来向新领域挑战，靠全面有效地利用转换法来确保资金 (169)

<8> 从夕阳斜下的针织机械设备生产转向正在发展的汽车零件生产 —— 从现金交易到实现计算机财物管理，靠公共的帮助改革了体制 (172)

六、业种转换 —— 进军新领域·经营多元化 ... (175)

<1> 从印刷铭牌到印刷线路的照相制版 —— 有效地使用自动设计系统，从设计到照相制板一条龙接受定货来确保客户 (175)

<2> 在生产控制机器的同时，自主开发了立体集成线

路,使经营多元化——靠和公共教育机关、大学的交流来开发独自的生产方法……………(177)

<3> 客户的工厂是“聚宝盆”,通过和工厂现场的职工接触来确保有小批量定货——在MC(多功能自动机床—译者注)NC(数控机床—译者注)等新型设备的先行投资上下本钱……………(180)

<4> 不满足于当生产自动装置零件的中坚厂家,而瞄准中小企业的产品中有价值的缝隙——靠和大学的老师交流积极研究开发……………(182)

<5> 靠对礼品市场进行彻底的调查,靠适应性强的规划开发能力,通过将自己公司的商标向市场渗透而实现经营多元化……………(185)

<6> 在加强企业间交流的基础上自主开发燃烧装置——靠和县政府、行业间的协作拼命推销来弥补销售能力之不足……………(188)

七、全面产品转换……………(191)

<1> 以其他企业不介入的小批量手工操作的精密零件电镀为目标进行产品转换……………(191)

<2> 从生产木材转向生产木制栅栏——经理负责营业开拓销路,高峰生产期雇季节工来降低成本……………(193)

<3> 在电视游艺机“热潮”中组装游艺机零件,而后转向组装弱电机器——预测到“热潮”的衰退,趁有实力之时进行的转换……………(195)

<4> 从房屋装修转向干大家具生产厂家的特别承包生产(清洗器)——全家及全体职工一道研究加工方法结出硕果……………(197)

<5> 从偶尔接受到遮日工程工作得到启示,进军建筑

物外观产业而摘掉“承包”的帽子 —— 靠原始设计、铝材料的应用，在商品高档化方面获得了成功 (200)

八、产品转换 —— 多元化 (203)

<1> 对过去的单体饲料加以研究，向高利润产品的复合饲料产品转换 —— 成功的关键在于开发了干燥粉碎技术 (203)

<2> 在汽车零件承包生产方兴未艾之时开发后来的核心产品木工用接头(鬼眼螺帽) —— 面向新领域实现多元化，将销售额的7%用于研究开发这种开发技术之决心结出硕果 (206)

<3> 配电盘 → 印刷线路板 → 金属板框架 → 立体集成电路，根据需求变化开拓四个领域多元化经营 —— 积极开发新领域，确保始终有成长商品 (208)

<4> 发挥磁铁技术，从马达向成长领域的音响产品转换 —— 靠对海外市场的调查、对供求数据的分析以及对未来发展前景的预测获得了母亲企业的支持 (211)

<5> 以超声波核心技术为武器，从鱼群探测器生产厂家向超声波综合仪器生产厂家转换 —— 不但重视功能而且重视外观向现代感挑战 (213)

<6> 以泡沫苯乙烯的成型加工技术为核心，20年中进行了4次转换 —— 给生活用品添上时尚色彩，确保国内市场 (215)

九、市场转换 (219)

<1> 研究精密锻造加工的自动化，开发锻造加工的自动上料机器人而发展成有力的商品 —— 面向机械电子化时代先下手为强和努力降低成本带来了成功 (219)

<2> 发挥生产铝材料纤维机械设备的经验，向生产阳

台的国内市场转换——通过试生产研究、展销会展销、确立标准规范来确保国内市场…………… (222)

<3>从单纯组装电算器积累技术向生产家庭计算机和游艺机用软件转换——靠积极吸收组装技术、半导体技术而独树一帜…………… (225)

<4>由经营出口型的瓷器出发发挥传统技术开拓了国内古董的销路——有效地利用“天线商店”把握市场动向…………… (228)

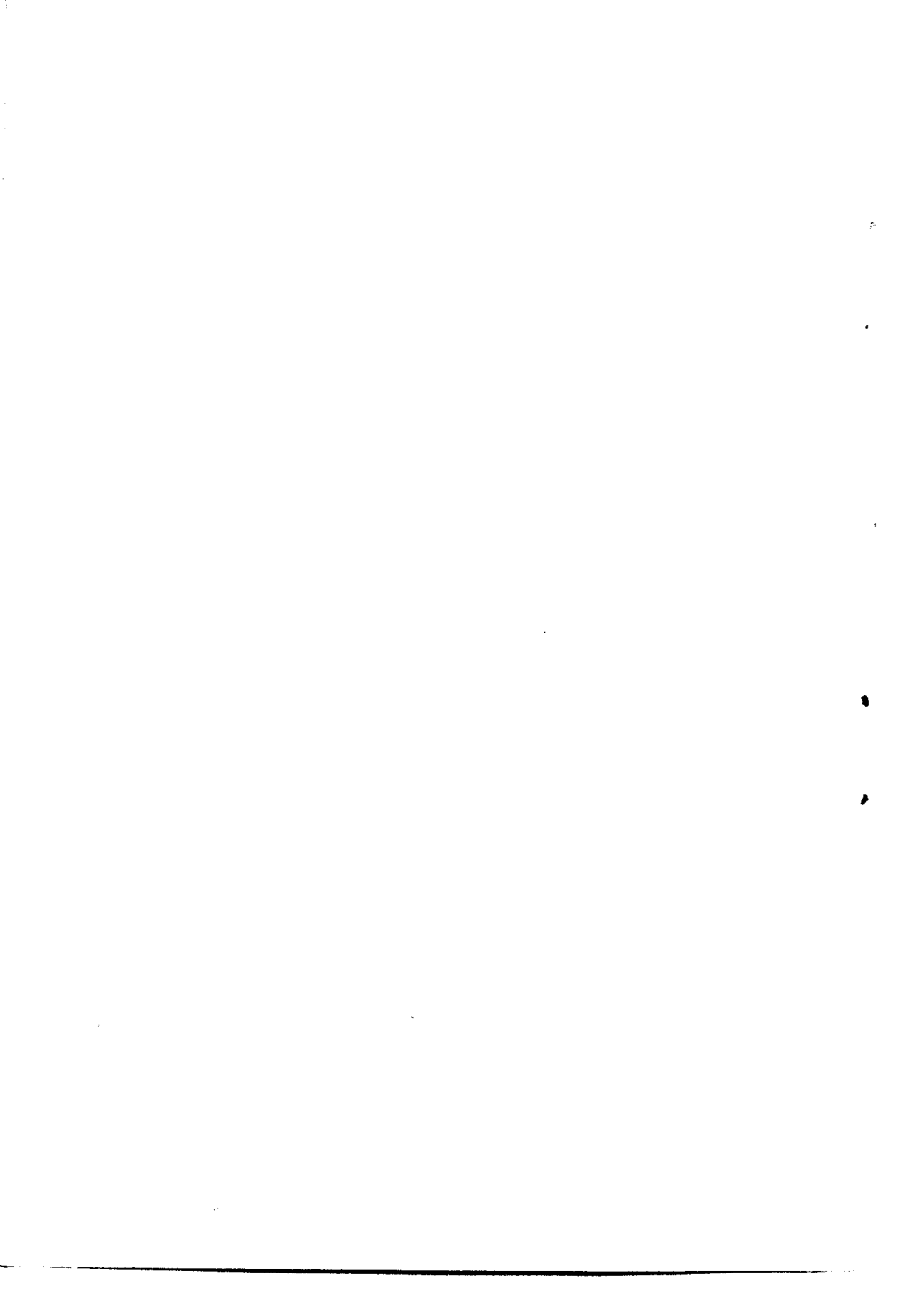
<5>发挥精通进出口业务的优势，从出口草席而向进口室内装饰品转换——对进口商品的厂家进行技术指导使商品有日本风味而获成功…………… (231)

<6>从出口塑料帘子向针孔人造革、塑料领域进军——增加设备靠公共事业的帮助，技术人员靠职业招聘人(<专门从事募集、招聘人才的人>——译者注)招聘…………… (233)

<7>发挥生产纤维机械设备时的经验技术，面向一般机械设备实现多元化——下决心进行经理的交接班和建立科学的经营规划而获得成功…………… (235)

第 一 部

转换·多元化的方法



第一章 什么是事业转换

一、中小企业是怎样应付环境变化的

从 60 年代末 70 年代初我国（指日本——编者注）由高速成长阶段转向稳定成长阶段以来，国民价值观的多样化发展、技术革新的进展，经济的国际化发展等中小企业的周围环境发生了很大变化。这些变化对中小企业来说，既是严峻的考验同时也是发展的良机，很多中小企业在发挥自己特有的灵活性、活力性及创造性来改善经营的同时，还注意较大地改变过去新经营事业的内容，积极开发新领域。

在 1985 年度的日本国《中小企业白皮书》中对此问题有如下记述：

“我国的中小企业在战后的发展中，对应于不同时间国际经济形势和国内各种因素的变化，始终注重积极而灵活地开发新领域，”其实际情况是“现在的中小制造业中，52%的企业具有开发新领域的经历。”这样，中小企业在面向新领域灵活地开发事业对应环境变化的过程中，已发展成为我国经济发展的原动力。

二、什么是事业转换

(1) 事业转换的概念

一般说起事业转换，不少人就认为是从旧有业种（行业）向不同业种（行业）的全面改变。其实，当把事业转换作为经营问题来看时，事业转换不仅指企业在经营上不能发

展而不得已向其他方向转换这一种情形，而更多地是指为了发展企业，积极地向其他方向开拓的多种形式。这时并不是同时进行全面转换，而是改变部分品种或开展多元化经营，这都属于事业转换的各种形式。同时，事业转换还有不以业种（行业）与品种为对象，而在具体的事业内容之中，相应开展技术革新，靠改变原料、改变生产方式等，即使不改变业种（行业）品种，也可以使事业内容发生大幅度变化。

这样，我们看到了事业内容变化的多样性，事业转换作为适应环境变化的充满活力的中小企业的经营战略而受到普遍重视，故必须广义地认识事业转换的概念。

(2)事业转换的主要形态

如上所述，广义地认识事业转换，可将事业转换按具体的企业转换行动大致分类如下：

2-1.按事业转换的形态分类

①业种转换

指而向其他行业品种的转换，即从制造业向销售业等在日本标准产业分类的大分类之间的转换（业态转换）以及在制造业中由陶磁器制造业向机电器具制造业的转换等的中间分类的转换（业种转换）。

②产品转换

指在同一业种内的转换，如从弱电仪器零件向电子零件的产品转换。

③市场转换

部分企业由海外市场转向国内市场或由国内转向海外市场，本书中称这类转换为市场转换。

④事业内容的质量转换

指行业及产品不变，但由于改变原材料、生产技术，产

品高档化、利润明显提高，从而使事业内容发生显著变化的转换。

⑤经营形态等的转换

指行业及产品不变，但从隶属于大企业的承包企业转向独立企业，从一个店经营转向联合经营等经营形态发生变化的转换，从而对面的经销转向个体化、目录经销、无店铺化等销售方法发生较大改变的转换。

2-2.按转换方法分类：

①全面转换

指从 A 业种(产品)转向 B 业种(产品)的全面改变事业内容的转换。

②部分转换

指保存一部分旧业种(产品)，面向新业种(产品)大幅度改变事业内容的转换。

③多元化经营

指在旧业种(产品)继续进行的同时，增加进新的事业内容。