

小強



勝

大弱

中小企業如何運用自己的靈活性和機動性，彌補大企業的弱點，成爲大企業的外圍基礎？
中小企業如何因應個性化和多樣化需求的發展趨勢，使自己的生產模式更具活力？
中小企業如何致力新產品的開發、軟體技術的研究，以提高產品的利潤和市場的占有率？



作者／田邊昇

林傑斌

小強勝大弱

總策劃 / 蔡焜霖
譯者 / 林傑斌
主編 / 黃崧
編輯組長 / 陳月凰
編輯 / 林怡妙 陳鳳儀
助理編輯 / 林怡旭
美術編輯 / 萬月卿 陳安綺
施秀麗
副總經理 / 李禮記
企劃襄理 / 鄭婉坤
發行襄理 / 陳純純
會計 / 李瑞慶

發行人 / 李錫敏
出版者 / 旺文社股份有限公司
地址 / 台北市新生南路一段126-6號四樓
電話 / (02)3211434 · 3218340 · 3415614
郵撥帳號 / 1131222-2
登記證 / 行政院新聞局版台業字第3835號
打字 / 浩瀚電腦排版股份有限公司
印刷裝訂 / 崇豐企業有限公司
初版 / 中華民國七十七年十一月
總經銷 / 久博圖書公司
地址 / 台北市敦化南路385號601室
電話 / (02)7115545
封面設計 / 國華廣告公司 楊昆都

出版權·發行權

台灣 / 旺文社股份有限公司 TEL: (02)3415614

港澳 / 順揚投資有限公司 TEL: (5)8383112

香港軒尼詩道245-251號守時商業大廈19F A座

定價 / 新台幣150元

版權所有·翻印必究

振興中小企業的秘訣

小強勝大弱

原著 村上幸雄・篠崎德太郎
譯者 林傑斌

◆ 旺文經營顧問系列 I

名將要了解我方的長處

和競爭對手的短處

以本企業的強點進攻競爭對手的弱點
邊守邊攻，邊攻邊守

編輯室手記

七十年代中期以來，在新技术革命浪潮的影響下，日本中小企業在改革產業結構推動技術進步方面日益發揮著重要作用。

日本許多中小企業由於具有靈活性和機動性，設備更新快，容易採用新技術的優勢，成了開拓型企業。許多中小企業已從勞力密集型，資本密集型轉為知識密集型企業。八十年代以來，由於需求個性化和多樣化的發展，許多適應消費者需求的高品質，多種類，小批量生產的中小企業更加具有活力。在商品流通和服務行業，大部分中小企業已發展為企業羣，成為流通領域的主流。在第三產業中，特別在資訊服務，租賃服務和娛樂服務方面，中小企業的作用更為重要。

日本中小企業盡管在資本實力方面不如大企業，但在新產品開發，技術竅門，軟體技術方面，有不少是大企業所不及的。因此它的市場占有率和利潤都比較高。有相

當數量的中小企業由於有獨特的應用技術、低成本、高品質成爲大企業的承包商，是大企業生產體制的基礎。而在冒險企業和尖端領域開發方面，有些中小企業取得的進展和成果，甚至超過了大企業。

一九八一年，日本有627萬家企業，其中中小企業有623萬家，占企業總數的99.4%；同年在製造業銷售額中，中小企業占51.8%。一九七九年，中小企業占服務批發額的61.5%，占零售額的79.2%。這些數字足以說明中小企業的地位與作用之重要。

本書作者田邊升一先生，是日本享有盛名的企業家，他經歷了日本中小企業的黃金時期、衰退時期和復興時期。他的豐富經驗對正面臨改造、革新、重組的國內中小企業，無疑能起借鑒作用。希望這本書的出版，能給國內中小企業家在實現企業管理現代化方面增進一些益處。

目錄

第一章 小強勝大弱

- 1 戰略目標——以本企業的強點進攻競爭對手的弱點／三
- 2 名將要了解己方的長處和競爭對手的短處／三
- 3 要不斷發現本企業的最大弱點／三七
- 4 邊守邊攻，邊攻邊守／三三
- 5 要在競爭中求生存，就必需徹底實行差別化戰略／三三
- 6 能否賺錢決定於是否由行家當企業的領導／三五
- 7 應該使經營能適應所有季節／三七

第二章 振興小而強企業應注意的問題

- 1 八十年代應注意的問題／四
- 2 在不利的環境下應注意的問題／四
- 3 制訂方針和計劃應注意的問題／四
- 4 增進銷售應注意的問題／四
- 5 收益減少是對企業實力的考驗／四
- 6 要及早消除收入減少的因素／五
- 7 『預算即決算』是經營事業不可動搖的原則／五

第三章 推銷商品的戰略

- 1 只要有銷路，什麼商品都應該賣，沒有銷路的商品就應該淘汰／五
- 2 賣得出去和賣不出去是量的問題，能不能賺錢是質的問題／三

- 3 應具備特有的技術和重新考慮分工法／六四
- 4 應縮短製造商和消費者之間的距離／六六
- 5 企業布局要選擇最好的條件／六八
- 6 靠專家提供的軟體設備以在競爭中取勝／七一
- 7 使用原油是有限的，但使用腦子是無限的／七三
- 8 不是『賣商品』而是『賣滿意』／七五

第四章 小強取勝的戰略

- 1 應該採取複合戰略／七九
- 2 進攻時採取分散戰略，而防守時就要採取集中戰略／八一
- 3 在深入分析『企業本身能做什麼』的基礎上來確定戰略目標／八三
- 4 不能採『雜樹林式』的經營，而應以『竹林式』的經營／八五
- 5 在『難以預測』的時代，應開發有獨創性的經營／八七
- 6 在成熟社會、戰略上應該重視健康系列商品／八九

7 在輕、薄、小、的商品暢銷時代，中級商品不吃香／九二

第五章 窮則變，變則通

- 1 要正確應對所處的環境／九五
- 2 重視消費者是如何面對『節約』和『奢侈』／九七
- 3 應注意『脫離物質』的消費活動／九九
- 4 文化（Culture）、共存（Community）、創意（Creative）的『3C時代』／一〇一
- 5 留意現在的社會正從產品流動轉向產品庫存的社會／一〇四
- 6 重新利用現有物品的維修事業將有發展前途／一〇六

第六章 努力銷售就有賺頭

- 1 應注意消費者的心理狀態，並重視商品與服務相結合的銷售

- 2 中小商店如何在競爭中取勝／二二三
- 3 努力銷售就有賺頭／二二五
- 4 要以產品革新和服務取勝／二二七
- 5 應販賣與消費者關係密切的商品／二二九
- 6 應該從服務方面取勝／三三一

第七章 發現能取勝的地方和創造能取勝的條件

- 1 銷售額將取決於市場的大小和市場占有率／三三五
- 2 如何區別蕭條的市場、發展中的市場和未開發的市場／三三七
- 3 運用地區銷售謀取首位的市場占有率／三三九
- 4 藉市場調查，提高市場占有率／三三一
- 5 運用合適的地區銷售配合選擇性消費／三三三
- 6 五十五歲以上的『高齡層市場』的『奧秘』／三三六
- 7 以新開闢的市場和市場占有率來判斷業務量／三三六

第八章 在個性時代如何發展商品

- 1 開發新產品和進入新市場應注意的問題／一四三
- 2 新產品的發展方向，應配合個性化時代的需要／一四四
- 3 應致力開發針對『新中年層』的商品和開拓『新中年層』的市場／一四六

- 4 在複合時代，應開發以複合技術製造的複合商品／一五〇
- 5 注意開發生產力／一五三
- 6 要提高『開發速度』／一五四

第九章 以價格和成本取勝

- 1 八十年代是『支配價格的時代』／一五九
- 2 支配價格所需要的條件／一六一
- 3 應重視消費者的價格心理，重新研究商品的成本和品質以及消

費者願意接受的價格／一六三

4 應該避免『浪費』，以便出售價格低廉的『節約』商品／一六

5 降低成本是企業的智力競賽／一六

6 應減少事務性開支來降低成本／一七〇

7 利用微電腦取決品質、成本的勝負／一七二

第十章 以小勝大的企業經營法

1 及早發現並解決目標和實績間的差距／一七七

2 應該在還有能力時，恢復盈虧平衡／一七九

3 及早發現不好的跡象，自覺修正路線／一八一

4 應根據本企業的本質，正確選擇顧客／一八三

5 檢查營業額是『真正的』還是『虛假的』／一八五

6 連續出現赤字時，領導要有勇往直前的決心／一八七

第十一章 要有敏銳的利潤概念

- 1 利潤的來源之一／一九一
- 2 利潤的來源之二／一九三
- 3 及時進行除帳管理，防止浪費資金／一九五
- 4 現金的支付情況是衡量公司營運好壞的標準／一九七
- 5 盈虧的臨界點是營業額的核算點和安全點／一九九
- 6 要改變赤字本質／二〇一

第十二章 做壞的準備，往好的去努力

- 1 利息的轉化率要在三倍以上才合算／二〇五
- 2 應該靠進貨賺錢而不靠出售賺錢／二〇七
- 3 『進貨』比『出售』重要，應該重新研究進貨情況／二〇九
- 4 應避免『彙卵之危』／三一

5 必需保持銷售額和人事費的平衡／三三

第十三章 增長、成熟、膨脹、衰退

1 『硬增』和『應增』不同／三七

2 不要『膨脹』而要『增長』／三九

3 應擴建『小而多』的網點，並應加強經營管理／三二

4 景氣下降時關鍵是『價格』，而景氣上升時關鍵則是『交貨期限』／三三

5 重新研究如何才能在品質競爭方面顯示出差別／三五

第十四章 要創造企業之間的差別

1 人才投資是可以賺錢的／三九

2 人才的投資將為企業創造差異／三三

3 應發展『每個人都當主角』的小組活動／三三