

★★★[日]山本宪明 著 代芳芳 译★★★

20个人赚1200万毛利，如果你做不到，
请看——

老板，
千万不要把企业
做得太大

MBA学不到的50个减员增效法则

人是最重要的资源，
也是最可怕的成本。

衡量企业竞争力只有一个终极指标
——人均毛利率！

德鲁克、郎咸平

//////////////////////////////////// 推崇

马 云、井深大

//////////////////////////////////// 践行

台海出版社



★★★[日]山本宪明◎著 代芳芳◎译★★★

20个人赚1200万毛利，如果你做不到，
请看——

图书在版编目(CIP)数据

老板, 千万不要把企业做得太大: MBA学不到的50个减员增效法则/(日)

山本宪明著; 代芳芳译. —北京: 台海出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-5168-0391-2

I. ①老… II. ①山… ②代… III. ①中小企业—企
业利润—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第160347号

著作权合同登记号: 图字: 01-2014-3784

SHACHO WA KAISHA WO “OOKIKU” SURU NA! by Noriaki Yamamoto

Copyright©2012 Noriaki Yamamoto

Simplified Chinese translation copyright©2014

by Beijing Xingshengle Book Distribution Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

老板, 千万不要把企业做得太大: MBA学不到的50个减员增效法则

著 者: (日) 山本宪明

译 者: 代芳芳

责任编辑: 陈富余

装帧设计: 书舟设计

版式设计: 刘丽娟

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路1号, 邮政编码: 100021

电 话: 010—64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010—84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 170×230 1/16

字 数: 140千字

印 张: 14

版 次: 2014年11月第1版

印 次: 2014年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-0391-2

定 价: 38.00元

版权所有 翻印必究



我们将保持企业的小巧灵活，在大企业因其规模庞大而无法进入的领域中大显身手。

——索尼创立人井深大 《东京通信工业株式会社成立宣言》

前言 | 建立“规模小、盈利高的企业”

首先，感谢您阅读本书。

我是专门为中小企业服务的财税专家山本宪明。

本书的书名是《老板，千万不要把企业做得太大》。看到这个书名，一定会有人觉得“很吃惊”，想这本书“说的都是什么”，或是“不能让我们老板看这种书”。

现在经济环境正在发生重大变化

无论是在日本还是中国，“把企业做大”的观念在人们头脑中早已根深蒂固，可本书的书名却与这一观念背道而驰。

但是，请您仔细想一下：

“把企业做大”这一想法是在什么时候、什么情况下出现的？

老板，千万不要把企业做得太大

对于日本我可以明确指出，这种想法正是诞生于经济实现高速增长之后，即曾经的日本。

但是，现在时代已经发生了重大变化。

在如今这种百年不遇的经济不景气的大环境中，盲目地实行“扩大增长战略”只会使企业陷入疲软，无论是企业经营者还是企业员工都不会因此而变得富足。

全球性企业的裁员人数达到36,000人

而且，日本还面临少子化、高龄化的问题（中国的情况也与之类似），今后劳动力数量和消费人口数量肯定会继续减少，从这点来看，曾经的“经济高速增长黄金期”也不可能再次出现了，这样一来“**企业业绩逐年上升**”的想法就已经不适合当今这个时代了。我认为，企业经营是没有百分之百的正确可言的，在参考其他人成功模式的同时，也应该考虑到客观环境。

曾经在液晶领域处于领先地位的夏普，现在也在计划裁员约5000人。另外，松下幸之助创立的日本企业的代表——松下企业，2011年度也曾裁员约36,000人。

不只是电器行业，之前所有人都认为不可能破产的企业巨头JAL（日本航空公司）也已经宣告破产。由于这一破产事件严重影响到了日本航空产业的生死问题，由日本政府出面聘请“商圣”稻盛和夫出任董事长进行了重组，才重新腾飞。



现在不断出现的倒闭潮、裁员潮、老板压力大、员工不幸福等业界现象，其实也正说明了“把企业做大”的经营方针对很多企业来说是错误的。

“保持企业的小巧灵活”

本书开头引用的是索尼创始人井深大的名言。东京通信工业（索尼的前身）创立之初起草的“东京通信工业株式会社成立宣言”，曾经是闻名于世的最理想的企业精神。

这份成立宣言写于第二次世界大战结束后的第二年，即1946年。当时，“保持企业的小巧灵活”这种精神正盛行于“二战”后日本的“制造工厂”之中，并有效地推动了经济的高速发展。

然而，不知从什么时候起这种精神却变成了“单纯追求利益的利益至上主义”或是“以市场占有率最大化为目的”，这种变化造成的后果就是现在相当数量的企业都在大规模的裁员。

提高营业额，组建盈利企业

当然，这并不是说追求经营规模的扩张是错误的。

而只是在强调现在经济环境已经发生了重大变化。

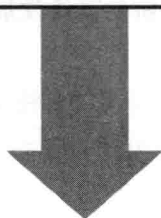
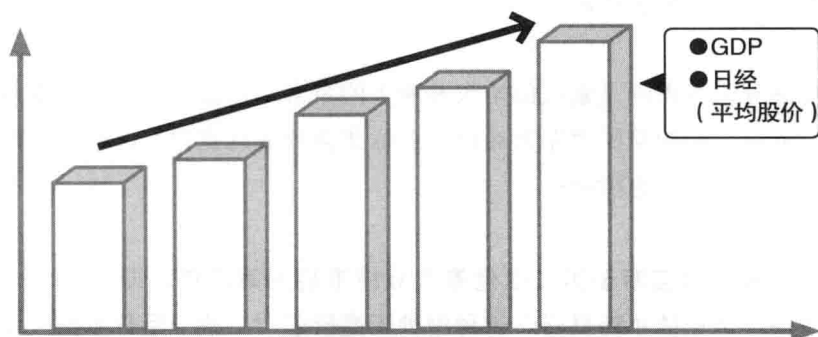
经营者应该采用更符合当下实际情况的经营模式。

现在，我们应该考虑的不是“努力将企业做大”，而是“创立规模小盈利高的企业”“创立让员工、管理层、经营者都能有丰富收获

当今时代已发生重大变化

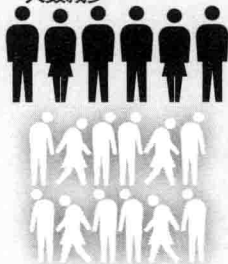
经济高度增长期

一切都会逐年增长的时代

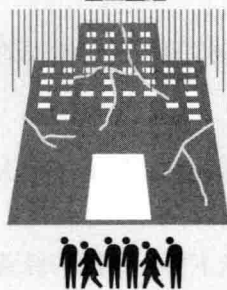


现在

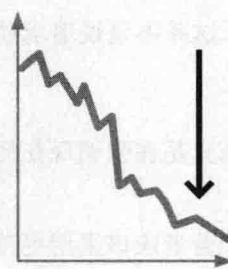
劳动者数量、消费者
人数减少



企业重组



日经平均股价低迷



采取符合时代潮流的经营模式



的企业”。

如果用减肥来比喻，那就是说企业的目标并不是成为“满身赘肉、大规模却不盈利的企业”，而是要成为“肌肉多的、健康型高盈利企业”。

说得更具体些就是“不要勉强增加员工人数，而要提高营业额、组建高盈利企业”。

本书将详细讲解这一方法，同时还会列举出多个“因缩小企业规模而提高了企业利润”的实例，所以，请那些渴望提高企业盈利能力的读者，一定要参考本书。

我们期待的不仅仅是高利润，能切实地实现员工的快乐和幸福才是最重要的，作为老板完全可以在获得丰厚利润的同时，也尽情享受闲适的人生。

本书推荐的“不要把企业做得太大”正是以人类的幸福为目标。

企业的生存条件

自我介绍一下，我是建议“少人数经营”的税务师，税务师的工作具体来说就是在经营战略、会计、财务方面给企业经营者以建议。

之前，我一直在为员工总数超过1000人的中小企业老板提供帮助，以丰富的经验为基础，我有信心做好“少人数经营”的建议指导。

可能您“之前一直以扩大企业规模为目标，但对现在不景气的经济大环境感到忧虑，发现规模再难以扩大”，那么，请您一定要读完本书。

老板，千万不要把企业做得太大

假设您觉得“虽说经济环境不大好，但我的企业正在扩张”，也请先阅读第1章中的第1节，相信您一定会有新的发现。

如果读完本书，能使您成为企业中坚力量、成为让员工获得幸福的老板，那真是我的无上光荣。

现在，我们就一起开始阅读吧。

山本宪明
2012年10月

目 录

第1章 “规模大、气势足”型企业的内里乾坤

法则1 企业人均毛利低

——大企业真的盈利高吗/3

法则2 “管理成本”增高获利减少

——规模越大越需要更多的“向内的凝聚力”/8

法则3 重复经费上涨

——“租金”“人工费”的重复/12

法则4 “人际关系冲突”对业绩产生不利影响

——派系斗争、企业内部政治、大企业病等/15

法则5 “大企业”没有未来

——大企业头顶上的两片乌云/19

事例1 大企业的大调整/22

老板，千万不要把企业做得太大

第2章 企业不能太大的四个理由

法则6 一辈子为资金烦恼不已

——企业规模扩大烦恼也会随之而来/27

法则7 无法逆转，必须倾尽一生做到更大

——“雇佣员工”“扩大规模”是把双刃剑/32

法则8 “逐年上升的黄金时代”不复存在

——少子化、高龄化的出现/35

法则9 企业上市有三大缺点

——权衡利弊后再想想是否要把企业推上市/39

第3章 掌握“七条规则”小企业也能高盈利

法则10 “乐、得、对”是销售的必要条件

——小企业的销售市场运营/47

事例2 “乐、得、对”的商品和服务/50

法则11 让企业以“小型No. 1”为目标

——小企业的市场运营/52



- 事例3 成为小型No. 1的方法/54
- 法则12 企业盈不盈利由“此”决定
——行业不同决定了成本率不同/56
- 法则13 设定人均毛利的最低线
——首先是120万元，然后定更高的目标/59
- 法则14 小生意经久不衰的四个特点
——“销量大≠不会破产”/62
- 法则15 “喜欢而擅长”是最稳固的赚钱之道
——“喜欢”带来的两个效果/67
- 事例4 喜欢是赚钱的要素/65
- 法则16 “盈利支柱”的培养方法
——开设数家小企业/71

第4章 每个盈利企业都有的“盈利结构”

- 法则17 如何提高人均毛利
——马上检查企业的人均毛利/77
- 法则18 毛利以“4:4:2”分配
——老板必须掌握的超高效资金分配方法/80

老板，千万不要把企业做得太大

- 法则19 你既是经营者也是投资者
——理所当然却也是少有人知的事实/86
- 法则20 作为“投资者”应该考虑的事情
——从企业的经营中获得回报/89
- 法则21 计算“理想获利”的魔法公式
——企业注册资金30万元时/92
- 法则22 不盈利的企业必然存在“松懈”问题
——必须做到公私分明/95
- 法则23 越是“节税”企业越糟
——其实很多老板不懂如何纳税/98
- 法则24 马上制作一目了然的借贷对照表
——借贷对照表是企业的通信簿/103
- 法则25 让银行主动借钱给企业的方法
——降低贷款难度有诀窍/106

第5章 经营者要学会操作资金

- 法则26 老板工资分为“三份”
——有计划地、适度地使用/111



- 法则27 能毁掉经营者的那些“诱惑”
——有钱也不要增加生活费/114
- 法则28 确定“工作到多少岁、活到多少岁”
——马上开始规划人生/117
- 法则29 自有房产和租赁，哪个更好
——优缺点比较与深度分析/121
- 法则30 从现在开始建立“自己的养老金”
——不要依赖国家，自己最可靠/124

第6章 “投资” 剩余资金，保护资产

- 法则31 存款与“投资日元”相同
——通过投资，让钱为自己工作/129
- 法则32 “投资”不是赌博
——经营者必须考虑的“两项投资”/132
- 法则33 建议进行累积投资而非一次性投资
——确定期限，不断积累/135
- 法则34 最好的投资是购买“整个世界”
——分散投资以备万一/138

老板，千万不要把企业做得太大

法则35 立刻采取应对通货膨胀的对策

——在钞票变成纸垃圾之前/142

第7章 缩小企业规模，扩大企业效益

法则36 首先缩减工作（商品）

——突然裁员困难重重/147

事例5 规模小获利高的企业 / 150

法则37 写上“小规模”的必要事项

——三年后想成为什么样的企业/152

法则38 “不规范的决算书”会给企业带来致命危机

——把握企业的实际情况/156

法则39 缩小你办公室的面积

——“精简物品→搬家”的正能量循环/159

法则40 排除“工作病”

——想一下经营者的本职工作是什么/163

法则41 企业超效率化的五大工具

——小企业不可或缺的便利工具/166

法则42 找到真正重要的“客户”

——想做什么样的人，想做什么样的工作/169

第8章 让创业轻松成功的五个要素

法则43 从小做起、平稳获利

——创业始于此/175

法则44 获利的同时需要注意五个要点

——获得高利润后需更加慎重/178

法则45 不要小看对“人”的投资

——不做广而浅的投资，只做深而窄的投资/181

法则46 让刚起步的新事业获得成功的技巧

——活用“本行业”/184

法则47 只做自己“想做之事”

——好不容易才获得独立就尽情把握主导权/187