

「日」铃木修◎著 袁森◎译

我是中小企业

掌门人

铃木修自传

成为全球第一的微型车制造商
在印度、匈牙利等大公司无力触及的市场占据领先地位
与通用汽车合作设立美国工厂
……
铃木董事局主席兼社长的第一次讲述

俺は、中小企業の

おやじ

我是中小企業

掌門人

鈴木修自傳

中小企業の

おやし



我是中小企业

掌门人

铃木修自传

俺は、中小企業の

おやじ

〔日〕铃木修◎著 袁姝◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

我是中小企业掌门人 / (日) 铃木修著; 袁淼译. —北京: 中信出版社, 2010.8
ISBN 978-7-5086-2152-4

I. 我… II. ①铃… ②袁… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—日本
IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 105815 号

Ore wa, Chusho Kigyo no Oyaji

Copyright © 2009 by Osamu Suzuki

Chinese translation rights in simplified characters arranged with Nikke Publishing Inc.

Through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and BARDON-Chinese Media Agency, Taipei

本书仅限于中国大陆地区发行销售

我是中小企业掌门人

WOSHI ZHONGXIAO QIYE ZHANGMENREN

著 者: [日] 铃木修

译 者: 袁 淼

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.25 字 数: 111 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-1996

书 号: ISBN 978-7-5086-2152-4/F · 2013

定 价: 26.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



我的零售人生

铃木敏文自传

作者：（日）铃木敏文

书号：ISBN 978-7-5086-2150-0

定价：26.00

他将 7-11 便利店发展为日本第一大零售业态
他主政伊藤洋华堂成为全球领先的百货零售企业
他认为企业要因时而变，哪怕朝令夕改
他坚信做好最基本的工作才是一切发展的前提

他是继松下幸之助之后，被人们普遍认可的日本“新经营之神”

他一生不断挑战既有的商业模式

他领导的伊藤洋华堂成为遍布全球主要城市的百货零售商场

他改革了便利店的经营模式，创造了单品管理的新概念

他让 7-11 便利店成为全球最大的连锁便利店

现在正是最大的危机

前言

我进入铃木公司已经50年，担任社长、董事长也有30年了。就任社长的1978年（昭和53年）铃木的集团销售额是3 232亿日元，现在超过了3万亿日元，增长了差不多9倍。再来看看事业疆土，过去以国内市场为中心，向国外出口摩托车，现在铃木的触角已经伸入到印度、巴基斯坦、印度尼西亚等亚洲各地，在匈牙利也设置了摩托车、汽车生产基地。从销售额的构成来看，国内市场占23%，国外市场占到77%，但这并不是说铃木成了国际化大集团，而且这一点一点的成绩都是用每一滴汗水，在建设工厂、建立销售网络及市场开发的过程中凝结而成的。

回头看看，28年前的1981年，在世界能源危机的背景下，小排量汽车的开发得到广泛关注，GM（美国通用汽车公司）提出与铃木合作共同开发的请求。那一年我成为社长刚刚3年。但是决意合作后召开的新闻发布会，我现在仍记忆犹新。

很多记者问我“你不担心铃木被GM吞并吗”。确实如此，企业规模的悬殊实在太大了。这场合作就是世界上排名第一的汽车企业跟日本倒数第一的企业之间的合作。人们都在议论，这

场合作会不会成为铃木的死亡之旅。

对这些疑问，我是这么回答的：

“GM是大鲸鱼不假，铃木也确实是比鲱鱼还小的小蚊子。鲱鱼可能会被鲸鱼吃掉，小蚊子却不会，一旦遇见险情，小蚊子就扇扇翅膀飞走了。”

难道是一语成谶？

在资本、业务上拥有20年合作情谊的GM却在2009年陷入了资金的泥淖。2008年11月，铃木接受GM的请求，购回了GM所持有的铃木股份。

这样的事情真是任谁也无法预料。被称为“世界的GM”的大企业，却每二三十年就会陷入一次经营危机。美国汽车量产（批量生产）大约有1个世纪的时间，20世纪还被称为“汽车的世纪”，谁能想到，进入21世纪还没到10个年头，就发生了如此剧烈的变化。下面还会发生什么谁也无从知晓。这世间的变化和企业的荣枯盛衰是谁也不能预料的。陶醉于“现在的业绩不错，可以放宽心了”、“市场占有率很高嘛”这样的想法而不思进取的话，不管多大的企业都得迎接衰亡的命运。

危机每隔25年来访

关于企业经营，我一直相信一点——企业一时的景气，不意味着时时顺风顺水。每隔一定时间企业都会迎来属于自己的危机，不能征服它就意味着风止人亡，而只有不断征服才能增强实力。这个时间的间隔大约为25年，1/4世纪。危机来临，企业风雨飘摇之时，也是磨

炼真功的时刻。

我之所以这么肯定，是通过铃木的历史与经历认识到的，铃木公司正是每隔25年就会有危机造访。最早的危机出现在1950年，战争刚刚结束，那时我还是学生，与铃木公司还没有任何关系。当时日本发生了一起大规模的工人运动，导致公司几乎濒临破产边缘。

第二次危机发生在25年后的1975年。那时我还不是公司的全盘领导者，只负责一部分业务。

经济的高速增长带动了汽车的销售，这是好事。反过来，汽车尾气造成的大气污染也成为严重的社会问题。政府迫于舆论压力，推进了排气规则的改制。

于是每个汽车厂家都投入技术力量，研制开发适应新排气规则的发动机。铃木在新发动机的开发中失败了，而最悲惨的是，这一失败是在负责公关宣传的我已经发布了“新发动机开发成功”的消息之后印证的。

我简直无地自容，满脸羞愧。光是这样还不算，问题的根本还是没能解决，而新规则是不会为铃木留出时间的。等到新规则出台，如果还是没有研制出适用的发动机，铃木将面临无法生产的命运。等待我们的，将是卖掉工厂，甚至破产。

穷途末路之时，丰田汽车向我们伸出了援手。“新规则是关系到汽车行业全体的大事，我只帮助你们这一次。赶紧开发出适用的发动机，独立起来吧。”就这样，他们将自己的发动机技术给了我们。那一刻我终生难忘，同时我下定决心，绝不再为其他公司增添麻烦，也绝不再接受别人的无私援助。

杉木易断，青竹难折

现在，我经常对身边的人说，“铃木就要迎接第三次危机了”。“根据过去的经验，第二次危机过去25年后（2000年），第三次危机也将到来”。虽然迟了几年，但终究还是来了。

如前所述，过去30年间，铃木的销售额增长了9倍。最初的增长是缓慢的，从我刚当上社长算起，销售额从3 232亿日元到1万亿日元用了12年，下面从1万亿日元增长到2万亿日元也用了差不多12个年头——以平均年增长600亿~800亿日元的规模上升。但是从2万亿日元到3万亿日元，却只用了4年时间。2002年销售额是2万亿日元，2006年就突破3万亿日元了，年平均涨幅为2 500亿日元。

在我来看，这就是超过了自身能力的增长。铃木并不是在公司的规模扩大以后再增强内部实力的。在公司内部的实力还不够强的情况下，公司一下子扩大了销售规模，这其实是很危险的。

我出生于飞弹山中一个叫做“下吕”的温泉小村。山上下雪时，常常可以听到杉木折断的声音，因为杉木生长得太快了，内里还没有长实，禁不住大雪的重压，容易折断。但是长有竹节的竹子却不易折断，依然挺立在雪中，这就是由于每个竹节都为竹身提供了有力支撑的原因。

企业也是这个道理。在销售额每年增长数百亿日元的情况下，企业能够“长实”，可以经受严酷条件的考验。但是如果增长过快，像竹子那样节与节之间没能长实的话，企业就会垮掉。

临逆境，斗志昂扬

最大的问题是——人才不足。

我们公司，简单说来就是一个劲儿地向前奔跑。滨松（铃木公司总部所在地）的人都是农民，对我言听计从，“听修君的话没错，跟着修君前进”，都气喘吁吁地紧跟在我身后。我领头跑，不时回头看看，“噢，全都跟上来了，好极了”。就是这样一种简单的经营方式，大家跟着我能顺利跑到今天很不容易。

公司还是需要尽早培育具有独立性的人才。一个大学毕业生，从走出校园到能够独当一面需要12~15年的时间。销售额达到1万亿日元的时候，如果能为公司下一步的发展培养一批员工的话，那现在他们正好是公司的顶梁柱。但那个时候，我真没想到公司能发展到这么大的规模，总是想着现有的阵容应该足够应付，所以我现在也经常在反省自己作为一个领导者不够深谋远虑的地方。

形势变化之快，难以言表。美国次贷危机最终引发了金融海啸，我提笔写这本书的时候，这场危机已经席卷全世界，甚至影响到实体经济。经济的恢复有说需要3年的，有说需要5年的。铃木也遭受了巨大的打击，只有采取减产措施以应对。

问题是，这次危机光顾的时候，经历过前次危机的社员基本都不在了。现在的高级管理人员当时还是新人，那之后，经营一路顺风顺水，业绩直线上扬，从来没有下降过，所以他们还是第一次知道什么是“减产”，可以想象他们内心有多么慌张。

对策上，这个时候要特别对下面的采购公司强调削减成本的必要性；减少生产；齐心协力，努力节省成本：在不影响性能的情况下更

换材料，降低不合格率；不着急的设备就中止投资；没有意义的加班就取消了……总之，必须把节省成本的精神在整个公司彻底贯彻执行。

危机总是潜伏在企业内的，而这样的时候也往往是成长的机遇。临逆境，则斗志昂扬。以我丰富的失败“经验”和全公司员工一心与危机对抗的搏击精神，一定可以渡过这次难关。

铃木修

2009年2月

前言 IX

第一章 从谷底迎来转机

- 终生难忘的一款汽车 003
延期一年的发售 005
从工人那里得到的启发 007
统一车型，取消等级 008
35万日元成本还有赢利的汽车 009
全国统一价格第一家 011
有时开去度假，有时开去上班 012
微型汽车市场回暖了 014



第二章 从劣势中崛起

- 把奥拓赚的钱花在设备投资上 019
- 没有利润，就去喝凉水吧 020
- 3年回本投资论 022
- 轮胎有4个，排气量却与摩托车相同 023
- 逆流改制 025
- 没有直营店社长的经验，就不能成为高级职员 026
- 代为关照经销店店主的儿子 028
- 比规模重要的是实质 029
- 不要给自己做不到找借口 031
- 销售从拒绝开始 032
- 如果第一跟第二竞争，第三以下则如风吹草屑 034



第三章 说起制造，工厂即全部

- 与铃木的相遇 039
- 工厂实态 041
- 与企划室的斗争 042
- 被驱逐到工厂搞建设 044
- 35岁以下的10名强行军 046
- 枢门突击队 048
- 担任购买部部长 050
- 相隔24年的国内新工厂 051
- 理想的“鳗鱼形”工厂 053
- 工厂监察 055
- 小少轻短美 057
- 工厂里洒满金钱 059
- 充分发挥生产特性 060
- 哪怕是新进的设备，如果效率很低也要马上改进 062
- 零部件的通用化——从哈恩博士身上学到的 064
- 调动技术人员的积极性 067

第四章
逆境中积蓄力量

- 在马恩岛的TT赛车比赛上获胜 071
- 美国铃木的设立 073
- 发动机每天都啾啾乱叫 075
- 听取一线声音十分重要 076
- 与小野先生的相遇 077
- 四轮驱动的微型汽车 079
- “吉姆尼”诞生 080
- 美国公司的经营赤字抵消了 082
- 承蒙各位的关照 083

第五章
从上到下
降低成本

- 与GM的合作 087
- 小排量汽车受到关注 088
- 蚊子不会被鲸鱼吞掉 089
- “新福星”挑战小排量汽车 091
- 对美出口自主规制时效的延长 092
- 在北美开始小排量汽车的生产 094
- 向GM学习汽车制造之道 095
- “萨姆拉”的翻车事故 096
- 雇用最棒的人才绝对值得 097
- 铃木5分钟速决 098
- 进军匈牙利 100
- 现场用事实说话 102
- 西班牙市场的失败 105
- 拒绝重蹈覆辙 106



第六章 不计市场大小，勇夺占有率No.1

- 印度，世无他例的小排量汽车大市场 111
- 招募截止也要申请 113
- 原计划30分钟的会面延长到3小时 114
- “认真听我讲话的只有铃木先生” 115
- 争不了国内第一，就去海外试试吧 116
- 与甘地总理的相逢 117
- 最坏的条件下也要一年搞定 118
- 甘地一家与铃木的缘分 119
- 取消个人办公室 121
- 铃木改变了印度劳动者的意识 123
- 令人头疼的当地零部件采购 124
- 与新政权之间的斗争 126
- 与寡头垄断的斗争 128
- 没有经历过竞争的企业是脆弱的 129
- 印度市场的急剧增长 131
- 印度成为重要的事业据点 133

第七章
铃木依旧是个中小企业

- 推迟量产，带来好运 139
- 单厢车热潮来临 141
- 有轿车，也有R型面包车 142
- 能生产微型汽车，就能天下无敌 144
- 对两轮车业务的反省 145
- “销售额”和“代收额”的区别 147
- 艰难的继承人选拔——再见了，小野先生 148
- 想起与岳父的情投意合 150
- 意想不到的话 151
- 超乎想象的实干派 152
- 依旧奔忙于经营前线 153

- 后记 157
- 铃木修语录 161
- 铃木与铃木修大事记 177

从谷底迎来转机

第一章

