

023

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

經營論戰

開創利基

日本100家中小企業的新天空

日經產業新聞

●編

安治業●譯



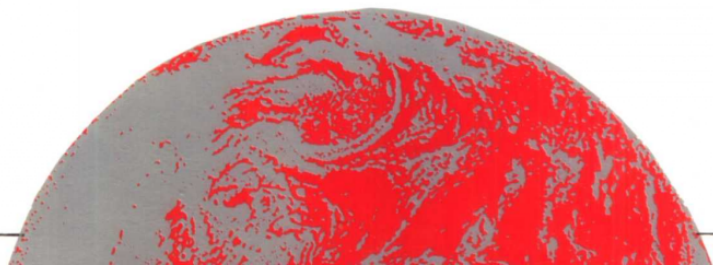
A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

開創利基

日本100家中小
企業的新天空



023

跨世紀宏觀系列
企業人必讀100

經營論戰

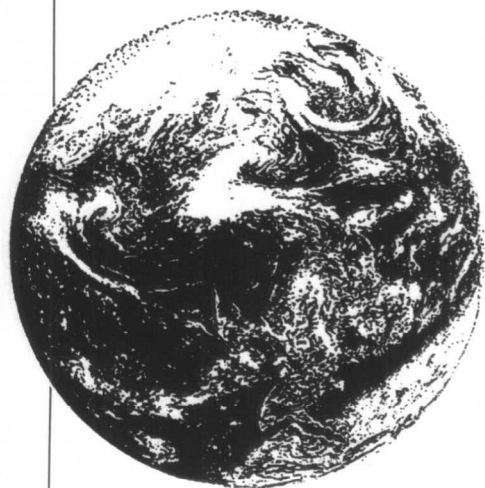
開創利基

日本100家中小企業的新天空

日經產業新聞

●編

安治業●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

日經產業新聞

日本經濟產業新聞經常策畫經濟、經營專題，以連載方式深入各個行業，為讀者提供最新的經營趨勢。本書是以該社自一九八八年及一九九〇年相繼著手報導兩個關於茁壯中的中小企業新動態主題，加以整編而成。

譯者簡歷

安治業

一九五五年山西醫學院畢業。在校期間及畢業後曾長期兼職從事日語教學。一九六〇年任山西醫學院日語進修班教師；一九六二年任山西省中醫班日語教師；一九七四年任山西省科技學院日語班教師。在醫學、歷史、教育學等方面都有譯作問世。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八〇年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

前言

今天，產業界出現了三種輕薄短小的趨勢。

其一是產品的輕薄短小。鐘錶、家電產品、電腦之類，所有產品都邁向輕薄短小化。廠家正在互相競爭，那怕是少一公釐或一公克，都能成為熱門的賣點。對廠家而言，只有比別家廠商在輕薄短小上更占優勢，才能在競爭激烈的商場上常保不敗。積體電路是一個典型例子，在這方面，成敗決定於半導體元件的儲存量。同樣地，電腦也正向輕薄短小型轉變，個人電腦性能愈高，普通大型電腦的需用量便愈小。今天真是一個以小制大的時代。

其二是機構的輕薄短小化。在大型企業內部，原有一個嚴密的金字塔型結構，現在，為了更便利上下疏通，決策者只好改弦更張，更換層屬結構。在新形勢下，建立了許多戰略性分公司，使整個企業變為中小型企業的集團，這樣，便能進一步發揮其機動力。大體而言，龐大的機構並不適於現在的經營環境。

其三是大小之間的力量發生了變化。現在，和大型企業相比，許多中堅性中小企業的力量更強一些。在開發新技術、新產品方面，中小企業和新興事業部門，正走在大型企業前面，這是事實。在一些新事業領域內，中小企業更能發揮獨特的力量。今天，「軟弱的」

中小型企業這一稱呼，已經過時，我們說，「健壯的」中小型企業，已經站了起來。或者說，正式的中堅性中小型企業的時代，已經順勢到來。

在小型化趨勢下，一大批中堅性中小型企業應運而生。它們具有獨特的經營理想和新穎的想法，正在飛躍成長之中。《日經產業新聞》分期刊登過它們的先進事蹟，使用的標題是：「挑戰——通向成長之路」（一九八八年十月起刊登）、「新興事業——新秀們想法中的啟示」（一九九〇年四月刊登）。現在，在兩批原稿的基礎上，編者蒐集了一部分最新材料，並編寫成冊。

本書撰稿人很多，共計有：渡邊正幸、蓮田善郎、安藤信夫、半澤二喜（以上同仁隸屬東京本社編輯局產業部）；前山厚樹（亞洲部）；鹿毛秀彥、村山宏、佐佐木玲子、井澤玲子（以上同仁隸屬大阪本社經濟部）；西川良和（堺支局長）……編輯人員為：坂東輝夫、德永卓三（以上為東京本社產業部編輯委員）；山田義（大阪本社經濟部編輯委員）……。

日本經濟新聞社

一九九二年七月

開創利基 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東	IV
-------------------	----

前言	VI
----	----

序章 新興事業的未來展望	I
--------------	---

第一章 食品業、水產業	13
-------------	----

A One麵包店／神畑養魚集團

第二章 建築業、不動產業	21
--------------	----

HLC／元旦 Beauty 工業公司／下村公司／リステル／生活用品中心

第三章 化學工業	37
----------	----

第四章

機械、精密儀器工業

木本公司／玉初堂／ナード研究所／野田蠟品公司／Haber研究所／Power Supply公司／富士濾器工業公司／有朋化學工業公司／單膠體工業公司／濾器技術公司

NBL公司／環境服務公司／協育齒輪工業公司／Kyodo公司／「熊」升降機公司／ゴール公司／五藤光學研究所／「壽」工藝品公司／サヤカ公司／三進金屬工業公司／三信精機公司／長野半導體公司／田島工程技術公司／田島製作所／中氏工業公司／日本暖風幕公司／日本清潔設備公司／「光產業」設備公司／工程技術Master集團／マック科學用品公司／丸島水污染防治公司／Liner公司

第五章

電子、電機業

ISAC公司／數據通信儀器公司／電業發展設計公司／オートックス公司／光電子產品公司／技研貿易公司／京都半導體公司／協同電子系統公司／「進」工業公司／浙江機電公司／Digital公司／Digital Stream公司／電產公司／東京電化公司／時氏有限公司／仿生學機

器公司／ハイレル公司／ビッグサンス公司／Flight公司／和研工業公司

第六章 其他製造業

サンコー公司／飛行船公司／平安伸銅工業公司

第七章 商業

英和通商公司／岡田公司／岡山食品服務公司／關東皇冠公司／大龜公司／東友精米公司

第八章 倉儲、運輸業

幸洋有限公司／印日航空公司／藤原運輸公司

第九章 資訊服務業

國際經濟情報中心／里見工業公司／サン電子公司／ジェック公司／チエスコム秘書中心／技術資産股份有限公司／電腦公司／東京圖像

239

229

209

199

技藝公司／日本諾貝爾公司／ベース情報科學研究所／Phone有限公司／響鈴系統公司（24）／文庫公司

第十章

服務業

アルケ公司／「巖」車務集團／國際エーベックス公司／關西補償問題研究所／小山駕駛學校／西遊旅行公司／Σ(sigma)公司／人力調配服務公司／大伸社／「鑽石」環保公司／日本クラウトクレマー公司／日本技術服務公司／「非破壞性」檢查服務公司／女子家務服務社／堀事務所／白樺公司

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

序章

新興事業的未來展望

已經來臨的超級英雄時代

實業家孫正義的誕生

事情發生在美國舊金山市的住宅區內。一名少年從超級市場買了一本科學雜誌，他一邊翻閱，一邊朝朋友的住宅走去。他發現書中有一幅照片，照片彷彿是很難理解的未來城市的设计圖，圖中排列著幾何模樣的道路和大樓，顯得十分整齊。

剎那之間，少年領悟到這是一幅LSI（大規模積體電路）的放大照片，他感到觸電一般，渾身休克了一陣子。接著想到，如果人們能量產這種磁片，並造出強大的電腦來，那就可能生產出一種超越人類本身的「智慧生物」。

孫正義後來成為個人電腦流通領域的名人，負責軟體組合。他對於首次接觸電腦世界的印象極為深刻，他回憶說：「那一瞬間，兩手兩腳發麻，兩眼流出淚水，真是一生中最受感動的時刻。」孫氏預料到，電腦將領導二十年以後的產業界。

從接觸電腦時開始，孫氏癡心鑽研，腦海裡盡是電腦知識，再也無暇顧及其他。在平時，他只讀電腦雜誌的文章。在大學裡，他只聽有關電腦的課程。經歷艱苦磨練，二十年後，孫

氏和一些大學教授合夥，製成了世界上最早的翻譯機。他將翻譯機的技术賣給了日本夏普(SHARP)公司，獲得酬金一億日圓，從此，孫氏成為一名實業家。

之後，由孫氏領導的軟體組合企業迅速成長。十五年內，它的營業額達到四百四十億日圓，平時利潤達到十五億日圓以上。就當時情況來說，這家軟體公司已發展成為銷售個人電腦軟體的最大型企業。從這家公司的發展過程而言，它的確已經成為新興事業中的一個典範。(按：此行業的另一先進企業，是由西和彥領導的。)

和裴洛(Bellet)會面的曲折過程

孫氏具有強大的活動能力，這是大家所公認的。孫氏和裴洛攜手合作，開展「資訊系統一體化」活動，一時在日美電腦界引起了相當大的震撼。裴洛是美國新興事業的經營者，他曾進入美國通用汽車公司工作，由於和董事們意見不合，離開了該公司，並於一九八八年建立裴洛系統公司。該公司年營業額達到一億二千萬美元(一九九〇)。一九九二年秋季，美國選舉總統時，裴洛曾參加競選，為第三候選人。

裴洛來到日本開展業務，並和孫正義進行合作。據說，裴洛最初是想和日本的大型電機廠家合作，孫氏聞訊後，親自赴美找到裴洛，開門見山地說：「我是一個普通的中小企業經營者。聽說您也曾經是新興事業經營者。我從日本來此，想和您合作，請問，您會不會笑我無知？」面對孫氏直言，裴洛說：「你很有趣。好！讓我們一起創建一個軟體組合吧！」接著，裴洛提出他要在這個企業中占有過半數的投資金額，孫氏不同意這一要求。孫氏說：「如

果說，您能做到每週來日本走一趟，事情或許好辦一些，現在看來您做不到這一點，那麼，軟體組合的主導權就該歸我掌握。」無疑，裴格不能接受孫氏的談話內容，兩人會談便不歡而散。

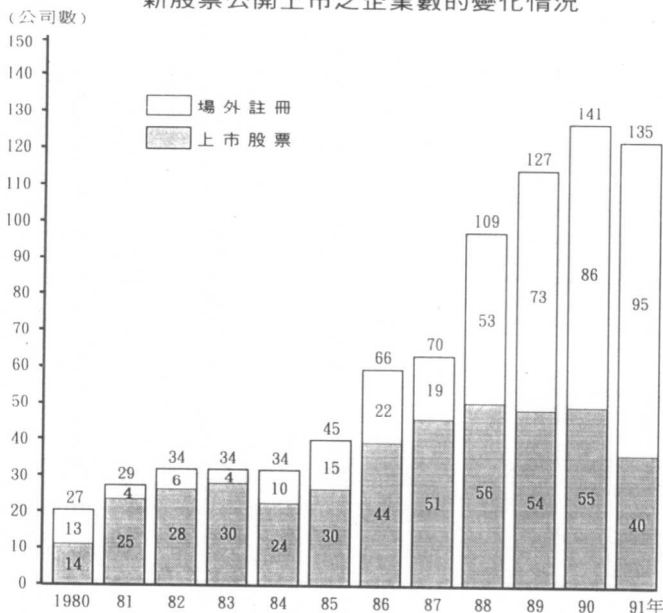
會談不成，孫氏準備搭機返回日本東京。當孫氏還在候機室時，突然，裴洛公司的副總經理急忙趕到候機室內：「孫先生，我們剛剛開了一個臨時董事會議，決定和你合作，主導權可以歸日本方面。」最後，雙方確定美方投資額占百分之三十五，日方則為百分之六十五。這樣，一個合資企業便宣告成立。

在美國的軟體開發業中，Micro-soft公司規模最大，其次則為諾貝爾公司。孫氏又和諾貝爾公司進行合作，並得到了日本五家大型資訊公司提供的援助。

諾貝爾公司曾有許多方面的貢獻，它生產了聯結不同機型的軟體，並促進了電腦向小型機型的更換。諾貝爾公司實力很強，它使IBM的統治地位發生了動搖。創業十二年內，營業額高達八百億日圓，經常利潤則上升到二百億日圓以上。

Micro-soft公司的資格很老，它在個人電腦的基礎軟體方面處於壟斷地位。按照一九九二年初的測算，它的股票時價總值，已經超過了通用汽車公司。這就是說，一家建廠十七年的軟體公司的實力十分強大，它已把世界上最大的汽車生產廠家甩到後面。Micro-soft公司的創始人是威廉·蓋茨(William Gates)，根據一九九一年的測算，蓋茨已成為全美第一的資產家。

新股票公開上市之企業數的變化情況



(注)包括經過場外註冊而上市的數字

(出處)野村總合研究所根據日本證券業協會資料而製成

企業家精神光芒永照

最近，有一些日本人在竊竊私語：企業家精神已經淪喪。人們擔心，再也見不到本田那樣的「新興經營者」了（按：「本田技研工業」創始人本田宗一郎，此人已於一九九一年逝世）。

這是真的嗎？在快速成長的企業界（如汽車製造業和家電製造業），可能不會再出現本田式的人物，然而，軟體製造業和與它有關的新興事業領域，其形勢特殊，出現新式超級英雄的可能性還是存在的。今天，新生事物層出不窮，所謂「虛構實體」(Virtual reality)和「多項裝置」(multi media)都很引人注目，