



我的中小企业论

私の中小企業論

「日」宫内义彦 著

蒋丰 译

道尽
中小企业
长期发展的
要领

中小企业经营的9个真相

强化组织的3个着眼点

初创企业经营不败的3项铁律

创业者应该知道的9条原则

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
東方出版社
The Oriental Press

世界 500 强企业资深董事长道尽中小企业长期发展的要领

创业要以二级火箭式发展

目标不是上市，而是持续的成长

即使担心也要把工作交给手下

创业和领导力是可以学习的

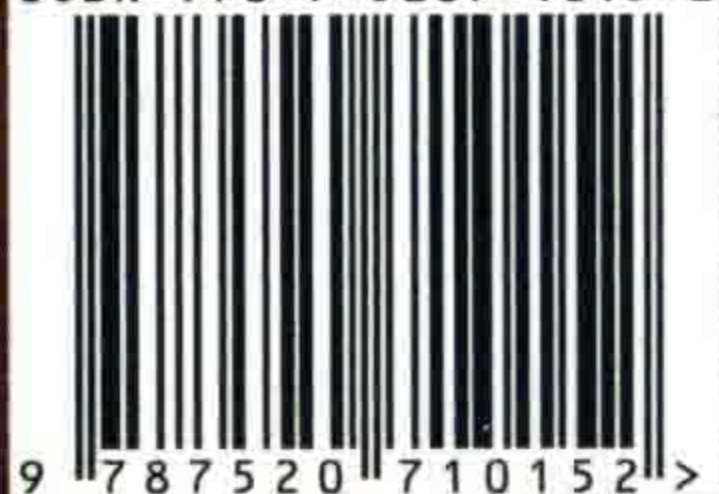
提高学习能力和思考能力

工作能否提升自身实力关乎你的未来

.....

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-5207-1015-2



定价：42.00 元

我的中小企业论

私の中小企業論

「日」宫内义彦 著

蒋丰 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

我的中小企业论 / (日) 宫内义彦 著 ; 蒋丰 译 . — 北京 : 东方出版社 , 2019.8
ISBN 978-7-5207-1015-2

I. ①我… II. ①宫… ②蒋… III. ①中小企业—企业管理—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 082922 号

WATASHI NO CHUSHOKIGYORON written by Yoshihiko Miyauchi.
Copyright © 2017 by Yoshihiko Miyauchi. All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.,
through Beijing Hanhe International (HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由汉和国际 (香港) 有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字 : 01-2018-4938 号

我的中小企业论

(WO DE ZHONGXIAO QIYE LUN)

作 者 : [日] 宫内义彦
译 者 : 蒋 丰
责任编辑 : 刘 峥
出 版 : 东方出版社
发 行 : 人民东方出版传媒有限公司
地 址 : 北京市朝阳区西坝河北里 51 号
邮 编 : 100028
印 刷 : 北京汇瑞嘉合文化发展有限公司
版 次 : 2019 年 8 月第 1 版
印 次 : 2019 年 8 月第 1 次印刷
印 数 : 1—14000 册
开 本 : 880 毫米 × 1230 毫米 1/32
印 张 : 6.5
字 数 : 111 千字
书 号 : ISBN 978-7-5207-1015-2
定 价 : 42.00 元
发行电话 : (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有 , 违者必究

如有印装质量问题 , 我社负责调换 , 请拨打电话 : (010) 85924728

前言

本书聚焦于中小企业、初创企业的经营，分章节总结阐述企业经营中最重要的各事项。例如：经营者在企业成长的过程中需要注重哪些方面，走哪些程序，树立何种目标等。

每个主题都有一个“行动指针”一般的标题。初读这些标题，您可能会觉得这些都是理所当然的，但是真正困难的是将这些内容全部记于脑中，并且每天付诸实践。这些“行动指针”都是从我的经验出发精炼出来的，留心这

些内容一定会对您有所帮助。

欧力士集团的前身叫 Oriental Leasing Co., Ltd. (1989年更名为欧力士)。创立时注册资金1亿日元，只有13名员工，是一家初创企业。我自那时起就已经是其中的一分子，与企业管理者一起打拼，之后又成为社长接班人，每天都投身工作之中。

不忘初心，欧力士如今依然是初创企业

如今欧力士已经成长为拥有众多员工、多种业务的大企业，但是对于我来说，依旧感觉它还是个初创企业，因为很多事情还仿佛发生在昨天。我认为，欧力士是从初创企业成长起来的极富日本特色的公司，至今仍然保留着初创时那样的企业文化和精神。

本书是我长久以来工作经验的积累和总结，希望可以给予中小企业和初创企业的经营者、创业者，抑或是准备走出校门踏入社会的学生一些参考。

不知是因为欧力士是以金融业务为主的企业，还是因为已在美国纽约证券交易所上市的原因，最近欧力士被越来越多的人视为“大型企业集团”。

其实，现在与欧力士在业务上有合作关系的企业中有一半以上是中小企业，所以我在工作过程中经常收到与经营相关的咨询。从中可以感受到的是，如欧力士创业之初一般，公司的干部与普通职员需要齐心协力以及与合作伙伴寻求合作共赢的信条现如今依旧存在。

说一个过去的回忆，那时我还是 Oriental Leasing Co., Ltd. 的主任，职员们经常会在一个类似于居酒屋的地方聚餐。后来公司逐渐有了些知名度，店主对我们说“今后可以挂单”。当时通过身边实实在在发生的变化，切实感受到了公司的成长。

日本的中小企业中，制造类企业的技术能力以及产品竞争力别说是在日本国内，就算在国外也是颇负盛名的。单单说零件制造商，就存在涉及各个领域的企业。这些汽车、家电、精密机械等领域的中小公司在支持着大型企业的发展。

另一方面，即使有技术能力，还是有很多中小企业因为资金的短缺而无法将事业扩展到国外。或者也有很多案例是被接班人问题逼入墙角，最后不得不放弃了本业。

不只是制造业，占 GDP（国内生产总值）70% 以上的第三产业中有着不计其数的初创企业和中小企业。不仅有批发、零售业，范围还延伸到了餐饮、物流、观光等行

业。例如饮食连锁店，虽然以各种新的业态出现，最终还是会被碰壁，受阻，或者因为劳务纠纷问题而被列入企业黑名单。

在成功案例和失败案例两方面都接触了之后，我有了强烈的愿望想要通过自身的经验给大家一些建议。

在欧力士这样的“中小企业”中工作，我也从上司、前辈那里学到了很多。

印象特别深的是欧力士的重要创始人、先后任职欧力士社长和会长的乾恒雄先生（已故）。

在本书正文部分也会有详细说明，乾先生从公司规模还很小的时候就经常说：“我觉得我们公司的每位员工都是优秀的社会人。”也就是说，乾先生相信我们每个人都可以按照优秀社会人的标准干好工作。每每听到这句话，我就秉持着“一定要做好”的信念，认真做好每件工作。

乾先生从不做细碎的要求，是个心胸宽广的人，所以公司也形成了没有压力的企业氛围。正是因为这样，经营者才能以人格包容着整个组织。真的是个非常优秀的中小型企业。当时觉得这些都是理所当然的，但是现在看来，真的是特别了不起的经营方式。

我绝不是效仿这样的经营方式，只是在不知不觉的情况下受到了乾先生的影响。

乾先生也影响了其他的很多人。我会在正文部分详细叙述自己在乾先生那里得到的教诲。

出现问题的时候、有烦恼的时候，或者困扰于人才问题的时候，将这本书翻开，重新阅读各个章节，也许您会找到解决问题的提示。当然，我的经验并不是成功谈，只不过是在过去长期的工作经历中，我直面了很多的问题，从中总结出不少经验，终于想到“也许这样可行”的一些方法，然后将这些方法写下来而已。衷心祝愿各位读者能够在经营或者今后的挑战中获得成功。

译者序

这是我为日本欧力士集团资深董事长宫内义彦先生翻译的第四本书。前三本书——《追逐明天——我的履历书》《抓住好风险》《我的经营论》已经在2015年到2018年期间由东方出版社分别出版。

选择翻译宫内义彦先生的《我的中小企业论》有一个不为人知的理由，那就是在日本，日经BP社出版的这本书的封皮首先吸引了我。深绿色的封皮上不仅有宫内义彦的彩色照片，白色字体的书名《我的中小企业论》下面还

有这样两行字，一行是“给挑战社长的声援之歌”，另一行是“老板经营实践的28条”。

包括我在内，每一位中小企业的老板都在面临着各种各样的挑战。他们有的时候激情满怀，有的时候冲锋陷阵，有的时候硕果累累，有的时候遭遇挫折，有的时候直面危机，有的时候彷徨不知方向。在他们顺利并且成功发展的时候，他们需要“声援之歌”；在他们遭遇坎坷、失败的时候，他们更需要“声援之歌”。这种“声援之歌”，不是那种引吭高歌的“声援之歌”，而应是那种低缓坚实、提振精神的“声援之歌”。这种“声援之歌”，不是那种升入云霄的“声援之歌”，而应是那种焕发初心、抓铁留痕的“声援之歌”。在我看来，宫内义彦先生的《我的中小企业论》就是这样的“声援之歌”。

初次读罢宫内义彦先生的《我的中小企业论》，你可能感到平淡无奇，甚至觉得有些乏味。是的，这里面没有当代中国企业家那种犹如乘坐过山车般惊心动魄的经历，也没有当代中国企业家那种催人泪下、令人扼腕的情感历程。但是，它记述了一个当年只有13个人的风投公司如何发展成为世界500强企业的经营之道。仅凭这一点，这本书就值得反复阅读。当然，每个人的心得会有所不同。我更坚信，作为中小企业经营者，每次阅读之后的心得也会

不同的。正所谓，“书读百遍，其义自现”。

宫内义彦先生是从中小企业经营者成长起来的。这本书，是他经营企业的经验积累。他不是一般的讲故事，而是从自己的经验中提炼出精粹，娓娓道来，让晚辈们“细思量，自难忘”。我自己在回想已经走过的人生历程时，常常有一种感慨，感慨自己每每在人生的关键时刻，遇到了一位优秀的老师。他们都是循循善诱，因材施教，为我拨阴破霾，守得云开见月明。阅读和翻译《我的中小企业论》时，我又有了这种重遇良师的感觉。

说到良师，回忆起来，未必有许多可讲。他们常常是一件事、一句话，让人铭记在心，并且在人生道路上得到了反复的验证。《我的中小企业论》也是这样一位良师，它告诉你，“每一个主题都有一个‘行动指南’一般的标题，初读这些标题，您可能觉得这些都是理所当然的，但是真正的困难是将这些内容全部记于脑中，并且每天付诸实践。”这从侧面再一次告诉我们“知行合一”的重要性。

让自己成为所在行业的“大腕”，应该是每一位中小企业经营者内心的追求与梦想。我庆幸自己在这个追求与梦想的过程中与《我的中小企业论》相遇。因此，我也愿意郑重地把这本书推荐给每一位中国的中小企业经营者。

序至结尾，我还要感谢《日本新华侨报》社长吴晓乐

女士。在翻译这本书的时候，她时常激励我：“你又有了新的榜样！”这种激励，也是这本书能够与读者见面的驱动力之一。

《人民日报海外版》日本月刊总编辑

蒋丰

2019年3月于东京乐丰斋

目录

前言 001

译者序 007

第一章 中小企业经营的6个“真相” 001

“真相”1 从经营者看公司好坏 004

要清楚了解自己的长处与短处 006

从减少打高尔夫球开始 008

“真相”2 触动人心，充满人情味儿 012

员工能够产生共鸣，感受到有趣的地方 013

“真相”3 不要让孩子继承自己的事业 017

不让子女继承，公司将更健康地发展 019

“真相” 4 时势造英雄	023
断定“这个员工就是这样的人”	025
“真相” 5 资金周转量力而行	029
如何筹集资金	031
“真相” 6 听取他人的意见	034
经营的主体最终还是经营者	035
第二章 强化组织的 4 个着眼点	039
着眼点 1 用数字抓住企业全貌	042
很难意识到“信息不足”	043
基本上都是闻所未闻的事件	047
着眼点 2 经营者要看准出场的时机	051
经营者是在困难的时候站出来指挥的人	053
着眼点 3 基准点“是否比去年好”	056
不要把对手变成“假想敌”	057

着眼点 4 注重宣传企业文化	060
在多样化的企业里也要令人信服	062
第三章 初创企业经营不败的 4 项铁律	067
铁律 1 用心学习工作和人际关系	070
员工都是出色的社会成员	071
延续至今的“全员营销”精神	075
铁律 2 济河焚舟勇敢前行	079
奋勇前行中孕育优良的企业文化	081
铁律 3 逆境出真知	084
一心一意很重要	087
铁律 4 比起组织，人更重要	089
都是由小事堆积而成	090
“因为我们是中小企业”这种借口要不得	093

第四章 关于接班人问题的三大信条	097
信条 1 避免让子女接班	100
孩子有他自己的人生.....	101
早下手为强.....	105
信条 2 会计和财务才是企业的命根	108
即便是低利率也会有资金“危机”.....	109
信条 3 心胸要宽广	113
狭窄视野衍生黑名单企业.....	114
第五章 创业者和准创业者应该知道的 6 条原则	121
原则 1 要有拓展能力	124
勇于尝试自己从没想过的新事业.....	126
原则 2 不要把上市作为最终目标	131
不要忘记道德和透明性.....	132
原则 3 即使担心也要把工作交给手下	137