

小

社 の 稼 ぐ 技 術

# 创业 思维

[日]  
柏野克己

著

[日]  
竹田阳一

主审

[日]  
丰仓义晴

采访与协助创作

董真真

译

详细解说三大“逆袭”创业案例

深入剖析  
如何从濒临绝境到大获成功

4大要点 15项措施

精准定位 实现创业梦想

精选50个实例

找到发现商机、建立竞争优势的密码



## 图书在版编目 (CIP) 数据

创业思维 / (日) 柏野克己著; 董真真译; (日) 丰仓义晴采访与协助创作. — 北京: 北京时代华文书局, 2022.6  
ISBN 978-7-5699-4601-7

I. ①创… II. ①柏…②董…③丰… III. ①企业管理—创造性思维 IV. ① F272.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 056567 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2019-5140

CHIISANA KAISHA NO KASEGU GIJUTSU written by Katsumi Kayano, editorial content supervised by Yoichi Takeda.

Copyright ©2016 by Katsumi Kayano, Yoichi Takeda.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through CREEK & RIVER Co., Ltd.

## 创业思维

CHUANGYE SIWEI

著 者 | [日] 柏野克己  
主 审 | [日] 竹田阳一  
采访与协助创作 | [日] 丰仓义晴  
译 者 | 董真真  
出版人 | 陈 涛  
策划编辑 | 周 磊  
责任编辑 | 周 磊  
责任校对 | 薛 治  
封面设计 | 有品堂\_刘俊 张俊香  
内文设计 | 迟 稳  
责任印制 | 訾 敬

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>  
北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 层  
邮编: 100011 电话: 010-64263661 64261528

印 刷 | 河北北京平诚乾印刷有限公司 010-60247905  
(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm×1230mm 1/32 印 张 | 9.5 字 数 | 203 千字  
版 次 | 2022 年 7 月第 1 版 印 次 | 2022 年 7 月第 1 次印刷  
书 号 | ISBN 978-7-5699-4601-7  
定 价 | 48.00 元

版权所有, 侵权必究

---

## 序言 欢迎进入拼搏求生的世界

---

日本国内约有382万家企业，其中99.7%是中小企业。在这些中小企业中，有90%左右属于小微企业，即少于20人的制造业企业、少于5人的商业或服务业企业。实际上，大企业只占全部企业的0.3%左右。

但是，在现实社会中广为流传的关于经营管理的信息，都与声名显赫的大企业相关。无论是媒体、书刊，还是讲座，全都充斥着介绍大企业的内容。这是没有办法的事情，因为媒体的主要赞助商都是大企业，所以大企业的广告和宣传无处不在，策划新颖，非常有吸引力。与之相对，中小企业则默默无闻，中小企业的广告也都是有一些不显眼的地方，形式非常简单，看起来毫无创意。

大企业的员工和中小企业的员工之间，存在着明显的收入差距。在日本，无论是过去、现在，还是未来，家长都希望孩子能进入大企业就职，这个梦想不会发生任何改变。

数十年前，在找工作时，我也只考虑大企业。走出校门之后，我有幸在一家上市的大企业就职。但是，作为工薪阶层，我

度过了一段极其失败的时光。后来，在换工作的过程中，我选择的公司规模越来越小。

到30岁的时候，我换到第四家公司。这家公司已经完全属于中小企业了。

32岁时，我开始创业，但是仅仅维持了一年，就惨淡收场。

33岁时，我已经背上了上亿日元的沉重债务。36岁时，我不得不选择二次创业。

当时，我不断地问自己：“如果我的人生充满了失败，那为什么自己不能从中吸取经验教训，并充分运用到未来的创业之中呢？”出于这种考虑，我将中小企业的老总召集到一起，组织召开了学习研讨班。由于自己的经历远谈不上成功，因此我主动接触成功人士，听他们讲述自己的成功经验，并将他们的经验总结起来，与中小企业的老总一同学习、研究。

那些成功人士的经验确实非常实用，其中闪烁着智慧的光芒，极易实践、操作，充满了灵性。但是，这些人的能力、性格和经历与普通人完全不同，普通人根本就无法模仿，如果机械照搬，反而会东施效颦、弄巧成拙。因此，在感叹成功人士能力出众的同时，普通人往往不得不选择放弃成功人士的做法。

在这种矛盾的状态下，我遇到了管理咨询顾问竹田阳一<sup>①</sup>。他在福冈县的管理者中间威望极高、备受追捧。我从他那里第一次听到了兰彻斯特法则，结果感到茅塞顿开，与之前从成功人士那里学到的经验联系在一起，竟在不知不觉间达到了融会贯通的境界。

竹田阳一是研究兰彻斯特法则的专家，作为中小企业管理战略顾问在业界享有盛誉。他以员工少于30人的中小企业为对象，搜集整理产品战略、地区战略、营销战略和财务战略等各领域中与兰彻斯特法则相关的知识，制作了大约200部与“经营战略”相关的教学视频。他将兰彻斯特法则这一原本用于军事领域的战略应用于企业经营之中，堪称理论创新的先驱者之一。如果算上将这些教学视频作为主题的学习会、研讨班和讲座等，这40多年来已经有十余万人学习过“竹田式”兰彻斯特管理法。我也是竹田阳一的弟子之一，一直紧随竹田阳一的脚步推广成功案例，并开展讲学活动。

2002年，我与竹田阳一合作创作了经管类图书《小企业的盈利法则》。因为这本书主要面向中小企业和个体经营者，所以文

---

<sup>①</sup> 竹田阳一，日本资深企业咨询顾问、兰彻斯特经营株式会社社长，是成功运用兰彻斯特法则的杰出代表。竹田阳一毕业于日本著名的福冈大学。34岁首次接触兰彻斯特法则后，他便决心将自己的一生奉献给那些求助无门的中小企业经营者。在40多年的咨询顾问生涯中，竹田阳一实地采访过1600多家破产企业，对超过1000家企业进行过专业咨询，并从中总结出让中小企业起死回生的经营法则。这笔宝贵的财富已经帮助上千家处于破产边缘的中小企业走出了困境。

风朴实无华，引用的实例也都是些默默无闻的小企业。但是，这本书意外地成为畅销书，销量超过了10万册。

光阴似箭，岁月如梭，《小企业的盈利法则》出版已经20年了，其中的内容必须全面更新升级，否则将无法适应时代的变化发展。因此，我开始执笔创作本书。

与20年前相比，现在日本的中小企业更加缺乏活力。我谨希望通过本书，能够向那些对“竹田式”兰彻斯特管理法缺乏了解的人，传递“弱者走向成功的正确方式”。

无论时代怎样变化，占企业总数99.7%的中小企业仍然是无人关注的弱者。人终有一死，大多数公司也很难坚持经营超过30年。无论是人还是公司，可能都处于一种向死而生的状态。

活在世上，决不能放弃。

弱者有弱者的战略。如果弱者可以运用正确的战略，就会变得难以战胜，甚至可以在局部竞争中将大企业打得体无完肤。在当今时代的实际经营中，许多大企业也陷入泥潭难以自拔。弱者本身也有独特的优势，这恰恰是我想通过本书向大家分享的重点内容。

欢迎大家进入拼搏求生的世界。

柏野克己

# 目 录

## 第一部分

---

### “竹田式”兰彻斯特 管理法是什么？

#### 第一章 努力并不一定会赚钱 / 3

案例分析 1 创业连连受挫，触底反  
弹的逆转好戏 / 6

#### 第二章 弱者战略与强者战略 / 41

## 第二部分

---

### 通过弱者的四大战略 必定能创造出利润

#### 第三章 成功选择商品的方法 / 77

#### 第四章 成功选择地区的方法 / 109

#### 第五章 成功选择顾客群体的方法 / 125

**第六章 成功拓展顾客群体的方法——弱者的营销战略 / 143**

案例分析 2 通过“凌晨向优兔上传视频”，  
实现年营业收入增长 10 倍梦想 / 168

**第七章 成功“吸粉”并招揽顾客的方法 / 197**

案例分析 3 一次性彻底解决房东面临的“烦恼”！  
靠干脏活、累活实现独占市场的目标 / 217

**第八章 实现梦想 / 241**

## 第三部分

# 强力推荐！帮你摆脱彷徨 迷惘的竹田阳一语录

语录 1 独立创业是遭遇人生挫折的人的正名之战 / 269

语录 2 冲动的创业者往往容易遭遇失败 / 270

语录 3 性格乖张的人和古灵精怪的人在创业时更容易取得成功 / 271

语录 4 在进入不惑之年后，人就不愿意勉强自己做不想做的事情 / 272

语录 5 无法实现自己的人生目标是再正常不过的事情 / 273

语录 6 跳槽或转行也是改变现状的一种手段 / 274

- 语录 7 成功者都是能起早的人 / 275
- 语录 8 要学会舍弃自己的兴趣爱好，就连同学会都尽量少参加 / 276
- 语录 9 通过积极主动的姿态表达感谢之情 / 277
- 语录 10 踏实认真远比耍手段更能打动人心 / 278
- 语录 11 人生因为“相逢的缘分”而改变 / 279
- 语录 12 谦虚使人进步 / 280
- 语录 13 要广交朋友 / 281
- 语录 14 要善于模仿、借鉴 / 282
- 结语 努力拼搏可以塑造性格 / 283**
- 后记 / 287**

---

第一部分

---

『竹田式』兰彻斯特  
管理法是什么？



## 第一章

# 努力并不一定会赚钱

---

我曾经听过一个故事：有一位23岁的创业者，雄心勃勃准备开创一番事业，他就当着三位员工的面，慷慨激昂地说出自己的远大抱负。他说：“我的梦想就是做一名‘豆腐工匠’！为什么这么说呢？因为豆腐是按一块、两块来卖的，我们也要取这个谐音，朝着打造营业收入达到一兆、两兆日元的巨头企业的目标努力！<sup>①</sup>”结果，这三名员工被吓得纷纷辞职而去。实际上，这就是2018年营业收入高达9.6万亿日元的软银集团创业之初的真实情形，而那位慷慨激昂陈词的创业者就是大名鼎鼎的孙正义<sup>②</sup>。他于2010年创立了管理人员储备学校——软银学院。在学院的揭牌仪式上，他说：“如果用一页纸来概括我想向大家传递的信息，那就是兰彻斯特法则和孙子兵法。”

本书是引导中小企业和个体经营者学习实践兰彻斯特管理法的启蒙书籍。

---

① 在日语中，衡量豆腐的量词“块”与表示万亿的量词“兆”的发音相同，属于同音字。

② 孙正义，1957年生于日本，国际知名投资人，软银集团董事长兼总裁。

兰彻斯特法则是英国工程师弗雷德里克·威廉姆·兰彻斯特于1941年提出的战斗数学模型。那么，“战斗数学模型”究竟是什么？我想大家对此都心怀疑问。简而言之，战斗数学模型就是将战斗力等要素转化为数值，从科学的视角出发，评估与敌军交战时可能出现的战果，并用数字表示出来。也就是说，“如果按照一定的条件进行战斗，必然会出现与之相对应的结局”。

在第二次世界大战中，以美国为核心的同盟国阵营在分析评估军事作战和攻击效果时，充分运用了兰彻斯特法则，取得了显著的成果。随后，兰彻斯特法则声名大噪，成为众多拥趸竞相研究的对象。20世纪50年代，《兰彻斯特法则》一书的日文版出版后，在日本备受人们追捧。相继出现了许多试图将这种方法引入经营管理领域的人，并不断传播相关理念。

在日本，关于兰彻斯特法则的经营管理类书籍不胜枚举，从20世纪70年代开始累计销量已经超过500万册。2002年，我和竹田阳一联合出版的《小企业的盈利法则》一书销量也突破了10万册。近10年时间，同类书籍的销量达到了数十万册。

许多著名企业家都公开承认自己在经营管理中充分运用了兰彻斯特法则。除了刚才提到的孙正义先生以外，还有HIS（爱智思之旅）国际旅行社和豪斯登堡株式会社董事长泽田秀雄、客户咨询株式会社原董事长一仓定（已故）以及武藏野株式会社董事长小山升等。

但是，本书的重点并不是逐字逐句地去解读兰彻斯特管理法的理论。这些理论要靠读者自己今后不断学习体会。在本书中，我将关注的焦点放在了如何运用兰彻斯特理论和运用这些理论能够取得怎样的效果上。我想请读者朋友先耐心地听一个创业者的故事。

多年以前，大阪有一家非常有名的快餐店。这家店的老总在经营的低谷期，通过学习“竹田式”兰彻斯特管理法，实现了利润的大幅增长，最终扭亏为盈，销售业绩在大阪的300多家该品牌的加盟店中名列榜首。只是一家快餐店，究竟做了什么才实现了脱胎换骨的转变呢？这家店的老总讲述的故事有些冗长。但是，长的故事自然有长的道理。在读完他的成功经验后，我再介绍兰彻斯特管理法的相关内容。

## 案例分析1

# 创业连连受挫，触底反弹的逆转好戏

岩田芳弘社长（山田中商会株式会社）

因为信奉“生意就像赌博”而遭遇失败

我是在大阪东淀川区经营快餐店的岩田芳弘。我做生意的经历可以追溯到20岁时开的第一家居酒屋。之后，我又经营了许多项目，包括快餐连锁店、24小时便利店、快餐外卖店、拉面馆、章鱼烧餐厅等。但是，每个项目都进展不顺，不是关门停业，就是被迫转手。最后，我只剩下了一家快餐连锁店。

我之所以要搞这么多项目，主要有两个原因：一是希望将这些项目作为向别人炫耀的资本，吹嘘自己“这个也行，那个也懂，没有干不了的事情”；二是坚信“生意就像赌博”这个观念。结果，我养成了一个坏习惯，当一个项目做不好时，马上就转做下一个……这样一来，我陷入了不断重复失败的恶性循环之中，距离成功反而越来越远了。

当时我总是认为“生意就像赌博，在运气来之前，就算总是失败也没有任何办法”。

但是，直到过了很久之后，我才真正明白这种观念是错误

的，其实“做生意也是有可以遵循的成功之道的”。

我生在一个生意兴隆的酒馆之家，从小就过着“富二代”般的生活，无论我想要什么，父母都会想尽方法满足。父母对我说：“希望你将来进入娱乐圈，成为大明星！”因此，有段时间，我热衷于模仿著名歌手泽田研二<sup>①</sup>，整天头戴白帽、身穿白衣，幻想着自己能够成为人气偶像。当时，我甚至觉得自己“天生就是当明星的料”。

### 萎靡堕落度日

过去的我根本没把心思放在工作上，每天都一副吊儿郎当的样子。

当时，我染了一头金发，脖子上戴着一根很粗的金项链。每当遇到态度稍微差一些的顾客，我就会感到怒不可遏，觉得“这家伙是不是有病，到底想干什么”，根本不给对方好脸色看。相反，一遇到可爱的女孩子，我就喜笑颜开，赶紧凑上去搭话说：“你好，有时间吗？我们一起喝一杯吧？”不仅如此，我还会调戏女员工。每天傍晚，我的心里就像长了草一样，我恨不得马上放下手里的工作，跑到夜店或舞厅去放浪狂欢。

就这样，我整天与狐朋狗友混在一起，出没在夜晚的大街小巷和娱乐场所。白天在店里工作时，我完全提不起精神。但是，

<sup>①</sup> 泽田研二，1948年6月25日出生于日本鸟取县，日本著名歌手、演员、作曲家及填词人，在日本京都市长大。泽田研二的当红时期由20世纪60年代末期至20世纪80年代初。在日本，他被视为殿堂级巨星。

一到了晚上去夜店时，我就莫名地兴奋。因此，我根本就顾不上生意，所有心思都放到了晚上的玩乐上，店里的经营每况愈下，甚至到了难以为继的程度。

面对着周围的人一声声“岩田君，你真是太了不起了”的吹捧，我竟信以为真，傲慢地吹嘘说：“这都不算什么，今后我们肯定会越做越大的，大家就等着看好了。”

我白天总是摆出一副连锁店业主的架子，遇见前来拜访的供应商和自己的员工时，根本就不理不睬，显得高高在上。

按照这种态度经营，店铺的状况可想而知，慢慢就陷入了资金链断裂的困境。后来，我根本就无力向供应商结算货款，也难以按时向员工发放工资。

在这里，我想请大家想象一下，平时一副流氓相的小混混一旦转变了立场和态度，会发生怎样的变化呢？

我根本就没有勇气去面对员工。明明是自己开的公司，我却不愿意上班。一旦发现供应商要来，我就会因为没有钱结算货款而立刻躲到卫生间去。我这样一个看似天不怕地不怕的流氓，在陷入窘迫的境地后，内心中胆怯、脆弱的部分显露无遗。

当时所受的创伤至今仍历历在目，我绝不想重蹈覆辙。由于资金周转不灵，我陆续关停或卖掉了自己经营的一些商铺，最后只保留了一家快餐连锁店。

就算努力付出，结果还是一无所成

我从20岁开始就一直自己创业当老总，根本就没有打工的经