序

路边的小花和小草，树枝上跳来蹦去、叽喳嬉戏的小鸟，无不充满生命的活力和生机。在广袤的大自然中，那些硕大无比的动植物和小如尘埃的微生物，它们总是相依相存，互补共生。然而，在今天的市场经济社会中，在大肆追捧效率和业绩的浪潮里，企业大型化成为时尚，而中小企业纷纷关停，由此导致失业人员的陡然增加。随着市场经济的深入发展，经济全球化进一步加快，政府对经济的干预不断减少，全球自由竞争的新时代正在向我们走来，对此，我们将如何对应，我们将如何迎接新时代的挑战。

笔者在与众多企业家的接触过程中深深感到，由于小企业具有大企业不具备的许多优点，中小企业必将在21世纪的地方经济发展中发挥越来越重要的作用。

在一个日本童话中，一寸法师曾用一根细小的针赶走了巨大的鬼怪。而充满活力的中小企业正像一寸法师那样，在大企业容易忽视的领域，潜心钻研基础技术，发挥面对面经营方式的优势，为企业经营的合作者谋利益。

员

需要全本请访问 www.ertongb

在日本，充分利用小企业的优势，努力掌握世界通用技术，并开辟出一片广阔天地的小企业层出不穷。他们正是运用了面对面的经营方式，有效地弥补了大企业的不足，为创造具有生气和充满人性的市民社会奠定了基础，作出了贡献。

本书提及的世界上最大的琼脂制造商老总曾经对我说："现在许多企业都视'成长和效率'为至高无上的目标，但我们却不能将它作为经营过程中每一项具体工作的直接目标。当我明确了这一点时，我就会感到格外轻松"。虽然我们的原则是顾客第一，但又绝不能忘了员工和协作企业。而且，在为员工谋利益的同时，又必须为顾客和协作企业着想。总之，要搞好各方面的工作，既要为员工谋利益，又必须要让顾客满意，还要与协作企业搞好关系，同时还必须为地方经济的发展做出贡献。为此我们必须具有长远的眼光，平时就应该有意识地从一点一滴做起，为收获播下希望的种子。

"争创一流企业"是每一家企业为之奋斗的目标。公司的员工如果大多数都勤于钻研，富于开创，那么必然会给公司带来可观的利润。有一位餐饮店老板说：规模小的餐饮店能够用自己掌握的烹调技术，为客人精心制作出美味佳肴，并提供尽善尽美的服务。如果搞连锁店或者扩大经营规模，虽然收入增多了，但由于员工增

加，管理者将不得不在各个环节及人员关系的协调上绞尽脑汁，花费太多的精力。这无疑会使服务质量受到一定程度的影响，甚至还会出现敷衍待客的情况。因此，“赚钱是其次的，让客人高兴，让客人满意才是我的最大愿望。”

几年前，我曾参观了日本北方民族博物馆，馆内陈列的民族工艺品以及衣物和狩猎用的靴子，都是手工缝制而成，从展品的工艺水平来看，制作者的一针一线，反映了他们对生活的热爱和对艺术的理解。面对这些手工艺品，人们会对制作者们油然起敬。今天，如果我们用手工制作同样的物品，可能造价会非常昂贵。由此我们可以从中体会到制作者的辛劳，会对这些工艺品倍加珍爱。在物质产品极大丰富的现代社会，当我们欣赏这些精美的工艺品时，不能不使我们感到精神世界的苍白和贫乏。

在由大量生产体制生产的商品充斥社会生活各个角落的今天，人们越来越感到精神世界的空虚和孤寂，而小企业所提供的小批量多品种手工制品和富于人情味的服务，却能使人与人之间得到感情的交流和心灵的慰藉。因此，今天的人们将不可避免地更加渴求小企业的手工制品和热情周到的服务。

有人说，21世纪是“文化的时代”。那些土生土长

的地方文化和生活习俗，将越来越显现出它的文化价值，人们将在各种文化的交流碰撞中体味人生丰富多彩的内涵，享受社会经济国际化带来的多样性文化的好处。因此，我们应该更加珍惜各国各地区的风俗和历史文化传统，热爱大自然，以子孙后代的利益为出发点，发展具有地区特色的社会和经济，并以此为基础，拓展更加广阔的国际交流空间。一位经营国际观光旅行社的社长深有感触地说："随着外国游客的日益增多，我愈加认识到重视日本文化的重要性。"这充分说明了国际化与发展地方文化之间相辅相成的重要意义。

另一方面，随着在海外就地生产并实施全球性经营的企业日渐增多，出现了不少利用多个国家的不同特点和多样化优势，因而极具发展潜力的多国籍中小企业，他们已经成为国际经济社会中的一道亮丽的风景线。

本书是 员怨愿怨年东洋经济新报社出版的《中小企业：一个新的创业的时代》一书的续集。笔者对中小企业发生兴趣始于在日本中小企业金融公库供职的时代。那时，我从众多的中小企业经营者的奋斗经历中学到了不少东西。泡沫经济崩溃以后，日本经济一直处于低迷状态，销售额下降了 员曋或 员猿的中小企业随处可见。但是，在一片哀叹声中，一些企业并没有一蹶不振，停滞不前。相反，他们把危机视为机遇，在逆境中不断开拓

创新，努力开发生产世界通用的高附加值商品，以及老年人用的护理机械设备和有利于环境保护、提高生活质量的生活用品，逐步扭转了被动的局面。事实告诉我们，“小企业可以办大事”。从这些绝处逢生的小企业身上，笔者发现日本不乏具有开拓和独创精神的人才，让我们感到遗憾的是能培养这些人才的企业和有识之士太少，太少。

本书主要是探讨中小企业的经营战略问题，笔者把自 [illegible] 年以来从很多中小企业经营者那里学到的东西进行整理归纳，分为以下几大部分加以介绍说明，即：人才的培养，核心技术的开发，市场的开拓，发展新事业的战略思路，致力于健康丰富的生活文化建设，建立国际合作网络，创立有利于人类和地球的可持续发展的企业，等等。

企业的共通之处是：“人组成的集团”。企业管理的根本是做人的工作，是为企业员工谋利益，让他们有梦想，有追求，敢于挑战，善于挑战。而企业经营者就是要具有敢于面对困难，勇于迎接挑战的创造能力。笔者正是接触了大量出色的中小企业经营者，才得以将这本小书奉献给各位读者。在此，我要衷心感谢中小企业金融公库的同仁为本书的写作提供了大量机会，尤其是要对那些在百忙之中特意为我提供珍贵素材，给予鼎力相

需要全本请访问 www.ertongb

助的各位朋友表示由衷的谢意！

本书继《中小企业：一个新的创业的时代》一书出版后，曾一度迟迟不能脱稿，正在此时，却得到了东洋经济新报社出版局的园田清治先生的耐心赐教和热情鼓励，对此，笔者不胜感谢之至。

菊池英雄

[illegible]年 远月

目摇摇录

序…… (员

第一章摇人才是经营成功的关键…… (员

员援企业是人组成的集团 …… (员
经营的关键在于教育 …… (员
从濒临破产到成功上市 …… (圆
免于倒闭的另一个原因 …… (苑
圆援营造充满活力的风气 …… (怨
培养人、用好人是领导的使命 …… (员园
培训新员工的窍门 …… (员员
猿援培养富有创造性的动手型人才 …… (员圆
运用超声波技术不断开发新产品 …… (员猿
依靠动手型人才走向世界 …… (员缘
源援中小企业具有创造独特技术的能力 …… (员愿
培养动手型人才的方法 …… (员怨
技术开发型企业的首要条件 …… (圆员
怎样培养接班人 …… (圆圆

缘援向研究开发型企业转变的条件 …… (圆藻

第二章摇梦想和挑战推动企业发展 …… (圆缘

员援创业期：掌握核心技术，建立市场信用…… (圆缘
贴近顾客需求，建立相互信任关系 …… (圆苑
深入市场调查，满足个别少量的需求 …… (猿员
研究开发型企业资金管理面临的困难 …… (猿源
圆援成长期：注意开发新产品，实现产品
多元化 …… (猿苑
第二次创业，向世界市场进军 …… (猿苑
加强核心技术，向更广泛的领域发展 …… (源圆
将亚洲与欧美市场紧紧连接起来 …… (源藻
以产品多元化实现稳定经营 …… (源源
加强与科研人员的交流，推进技术
进步 …… (源缘
在变化莫测的时代培养适应能力 …… (源苑
猿援为了生存：制定和实施经营战略 …… (源苑
想方设法渡难关 …… (源苑
实施全球低价格战略 …… (源愿
实施产品和营销的差别化战略 …… (源怨
努力开发世界通用的独特技术和产品 …… (缘圆

第三章摇发挥中小企业的优势 …… (缘圆)

员援以人为本进行创造性的经营 …… (缘圆)
企业需要老板的激情和坚强的意志 …… (缘圆)
企业虽小却能干大事 …… (缘源)
面对面的直接经营 …… (缘愿)
以人为本的经营 …… (远园)
努力满足各类用户的需求 …… (远园)
扎根于地方社会经济的土壤中 …… (远源)
圆援拥有一根一寸法师的针 …… (远苑)
干别人不愿意干的事 …… (远苑)
开发一流技术，争当行业第一 …… (远愿)
精心选择最好的原材料 …… (苑园)
追求逼真的原声效果 …… (苑园)

第四章摇拾遗补缺，抢占先机 …… (苑缘)

员援面向经济全球化时代的中小企业
拾遗补缺战略 …… (苑缘)
拾遗补缺的企业发展战略 …… (苑缘)
占据市场最大份额，创建业绩优秀企业…… (苑苑)
在市场缝隙中求发展是每一个企业的
基本发展战略 …… (苑苑)

圆援创建独一无二的企业，并非一日之功 …… (96)
在落实顾客第一的经营方针上动脑筋 …… (96)
争取赢得更多的回头客 …… (98)
建立标准化的独特生产体系 …… (102)
猿援增强精益求精追求一流的意识 …… (102)
敢于挑战，敢于创新 …… (102)
企业要讲创造需求 …… (103)
源援全力以赴地投入生存竞争 …… (105)
不要独吞利润 …… (105)
要对顾客做出更大的贡献 …… (106)
不要丧失中小企业的优势 …… (108)
创造民主和谐的企业风气 …… (109)
向未来挑战，积累无形资产 …… (109)
发挥地区集中优势，不断提高
生产技术水平 …… (110)

第五章摇发挥优势，实施向新领域进军的
战略 …… (112)

摇摇员援如何开拓新的市场领域 …… (112)
了解自身的长处或优势 …… (112)
中小企业的优势是生产，劣势是营销 … (115)
发挥优势，向相关领域进军 …… (115)

圆援进军新领域的着眼点 …… (员愿缘)
发挥核心技术优势，实现产品和客户的
多元化 …… (员愿缘)
运用精湛的技术，生产多样化的产品…… (员愿猿)
巧妙组合现有技术和设备，开发新产品…… (员愿远)
运用新材料，开拓新产品市场 …… (员愿源)
挖掘新的潜在的用户需求 …… (员愿愿)
独辟蹊径，创造新市场 …… (员苑园)
积极开辟独立的销售渠道 …… (员苑园)
经济衰退时期是开辟销售渠道的好时机… (员苑猿)
将企业潜在的经营资源开发利用起来 … (员苑源)
有效利用土地，向城市型企业转变 …… (员苑缘)
猿援如何成功地开拓新领域 …… (员苑苑)
失败乃成功之母 …… (员苑苑)
要与众不同 …… (员苑愿)
培养有独创精神的人才 …… (员苑愿)
成为对当地社会发展有影响力的企业 … (员苑愿)

第六章摇创造丰富多彩的精神文化生活 … (员愿园)

员援创造丰富多彩的精神文化 …… (员愿园)
大批量生产与小批量手工制作 …… (员愿园)
创造多样化的本国风味 …… (员愿园)

需要全本请访问 www.ertongb

致力于自然与技术的结合 …… (员藻
通过电话开展营销 …… (员源
圆援创造文化，更要销售文化 …… (员缘
以商品为媒介传播文化 …… (员陨
将日本刀文化推向世界 …… (员愿
具有东洋文化特征的南部铁制品 …… (员怨
猿援世界经济一体化促进文化交流与融合 … (员猿
追随市场潮流，方便消费者生活 …… (员猿
地区文化孕育超群的商品 …… (员藻
生产和销售适应新时代文化要求的产品… (员源
让长期积淀的地区文化走向世界 …… (员缘

第七章摇建立国际化生产销售网络 …… (员藻

员援激烈的竞争，互利的共存 …… (员藻
最大限度发挥各自优势的“竞争共存”… (员藻
建立国际化经营的合作网络 …… (员猿
为满足顾客需要进行合作 …… (员苑
圆援面向 圆员世纪，结成命运共同体 …… (员苑
开展网络化经营，促进企业创新 …… (员苑
强强互补的大企业合作 …… (员猿
猿援建立中小企业的合作网络 …… (员源
开展网络化经营，变劣势为优势 …… (员源

中小企业经营要从自身的特点出发 …… (员源
源援中小企业在企业合作时代如何生存发展… (员苑
对自己的产品和经营范围重新定位 …… (员苑
由共同销售到共同进入国际市场 …… (员苑
由在国内分工到在世界范围进行
水平分工 …… (员愿
通过跨行业技术交流开发新产品 …… (员怨
进行全面系统的革新，降低产品
的综合成本 …… (员园
建设产品货物的联合配送中心 …… (员员
缘援如何保证企业间合作取得成功 …… (员员
远援竞争共存与工贸一体化 …… (员源
苑援为什么企业必须广泛建立合作关系 …… (员苑
第八章摇如何实施国际化经营战略 …… (员愿
员援建立相互信任的协作关系 …… (员愿
研究制定在世界范围内生存发展的战略… (员园
在海外设厂生产，谋求生存发展 …… (员园
与大企业合资到国外生产经营 …… (员远
扩大海外投资，提高国内企业
的技术水平 …… (员园
圆援与海外本地文化共生共存 …… (员园

转换观念，在世界各国扎根 …… (员猿缘
从各国国情出发开展国际经营 …… (员猿缘
持之以恒地与当地社会建立相互
信任关系 …… (员源
猿援迎接太平洋新时代的到来 …… (员远
东南亚地区是世界上新的经济增长带 … (员远
拥有巨大人口的亚洲各国市场令人瞩目… (员苑
堆积如山的问题与巨大的发展潜力 …… (员愿
地区、行业间的国际分工不断发展 …… (员怨
源援发展中的中小企业如何到国外投资 …… (员怨
企业如何在内部开展国际分工 …… (员怨
注意采用当地人要求的技术和设备 …… (员源
根据全球化经营的需要，进行企业内
分工 …… (员缘

第九章摇面对面的经营管理 …… (员苑

员援中小企业的优势 …… (员苑
面对面的经营管理 …… (员苑
社长的梦想——推进创新性经营 …… (员愿
以人为本，以实力为本 …… (员怨
人才培养的秘诀 …… (员怨
圆援在实践中培养人才 …… (员怨

愿

从实践中来，到实践中去 …… (员圆
让下属把本职工作视为自己的事业 …… (员猿
猿援每个下属都应成为管理者 …… (员源
放手让大家干 …… (员源
建立工作团队 …… (员远
以项目为单位开展工作 …… (员苑
民主经营，开拓新的业务领域 …… (员苑
源援控制企业管理层规模，集中发挥社长
的作用 …… (员怨
社长应走在企业的前列 …… (员怨
脚勤、眼勤，积极收集经营管理信息 … (员圆
不怕失败，勇于创新 …… (员员
与各行各业广泛交流 …… (员员
有效沟通，增强组织活力 …… (员圆
丰富业余生活，创建城市型企业 …… (员猿
缘援企业要发展，社长也需转变观念 …… (员源
在企业内倡导民主交流的风气 …… (员源
要把企业由“火车”转变为
“新干线列车”…… (员源
独立设置销售部门，强化企业经营意识… (员缘
购物就是“购人” …… (员远
知己知彼，方能求才聚贤 …… (员愿

第十章摇关心人，关心地球生态环境 …… (员怨怨

员援“心心相印”的经营…… (员怨怨
人与机器、计算机的合作 …… (圆员员
生产、提供有价值的产品 …… (圆员源
圆援努力成为造福人类、保护生态环境
的企业 …… (圆员缘
猿援为老年人和残疾人开发医疗、生活设备… (圆员苑
源援在地区经济发展中大显身手 …… (圆员怨
缘援相互呼应、相互合作的经营 …… (圆猿员
不同个性间的相互呼应 …… (圆猿员
从猿生产方式转变为小批量多品种
生产方式 …… (圆猿源
从研究开发到现场生产、产品销售的
密切配合 …… (圆猿远
不断充实我们的内心世界 …… (圆猿苑
在多样性中实现整合 …… (圆猿怨

第十一章摇迈向 圆员世纪的中小企业
经营管理 …… (圆源员

摇摇员援圆员世纪中小企业生存和发展的
四个方针 …… (圆源员
员园

顾客第一的经营 …… (略)
以人为本的经营 …… (略)
国际化经营 …… (略)
与生态环境和地方经济相依相存的经营… (略)
在变化的环境中抓住机遇 …… (略)
敢于向异国文化挑战 …… (略)
贴近消费者的生活，促进消费者生活
水平提高 …… (略)
如何满足消费者追求精神享受的需求 … (略)
怎样满足高龄消费群体的需求 …… (略)
如何在国际化网络化时代生存发展 …… (略)
努力培养创新型人才 …… (略)
构建采用新型经营管理模式的
中小企业群体 …… (略)
充分利用和巩固长期形成的产业基础 … (略)
推销日本文化 …… (略)
构筑优美舒适的工作生活环境 …… (略)
向人们送上幸福与欢乐 …… (略)

需要全本请访问 www.ertongb