

<<我是中小企业掌门人>>

图书基本信息

书名：<<我是中小企业掌门人>>

13位ISBN编号：9787508621524

10位ISBN编号：7508621522

出版时间：2010-8

出版时间：中信出版社

作者：铃木修

页数：224

译者：袁森

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<我是中小企业掌门人>>

前言

前言现在正是最大的危机 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3232亿日元，现在超过了3兆亿日元，增长了差不多10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了印度、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，国内市场的占23%国外市场的占到77%。

并不是说铃木成为了国际化大集团，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、市场开发的过程中凝结而成的。

回头看看，28年前的1981年，世界能源危机背景下，小排量汽车的开发得到广泛关注，美国通用汽车公司（GM）提出与铃木合作共同开发的合作请求。

那一年我成为社长刚刚3年。

但是决意合作的记者发布会，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名的汽车企业跟日本倒数第一名企业之间的合作。

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。

铃木确实比将科小鱼还小的小蚊子。

将科小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却在今年陷入了资金的泥淖。

2008年11月，铃木接受GM的请求，收购回了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，却以20年、30年为单位，陷入了经营危机。

美国汽车量产大约有1个世纪的时间。

20世纪也被称为“汽车的时机”。

谁想进入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”等现状不思进取的话，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。

企业一时的好景气，不意味着时时顺风顺水。

每隔一段时间都会迎来属于自己的危机，不能克服就意味着波止人亡，只有不断克服才能增强实力。

这个时间的间隔大约25年。

1/4世纪。

危机来临，企业风雨飘摇之时，也是磨练真功的时刻。

我之所以这么肯定，是与铃木得法真理是息息相关的。

铃木公司就是每隔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。

我那时还是学生，还与铃木没有任何关系。

那时国内发生了一起最大级别的劳动纷争。

公司几乎面临破产边缘。

第二次危机发生在25年后的1975年。

<<我是中小企业掌门人>>

那时我还不是公司的全盘领导者，作为专务只担当一部分的业务。

经济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，推行了排气规则的改革。

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。

最悲惨的是，这个失败是在身为公关宣传的我，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。

新规则是不会为铃木留出时间的。

等到新规则上台，如果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，将他们的发动机技术分给了我们。

那一刻我终生难忘。

同时下定决心，决不再为其他公司增添麻烦，也决不能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10倍。

最初的增长是缓慢的，从刚当上社长时，销售额3232亿日元到1兆日元，用了12年，下面从1兆日元增长到2兆日元也用了差不多12个年头。

以平均年增长600亿-800亿的规模上升。

但是从2兆日元-3兆日元，却只用了4年时间。

2002年销售额是2兆日元，2006年就突破3兆日元了。

年平均涨幅为2500亿日元。

在我看来，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。

公司内部的实力还没有十分健全的情况下，公司一下子扩大了销售规模，这其实是很危险的。

我出身与飞弹山中叫做“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。

杉木的生长太快了，内在还没有长实，禁不住大雪的重压，所以容易折断。

但是拥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为竹身提供了有力支撑的原因。

企业也是这个道理。

每年增长数百亿日元的情况下，竹节就能够长实，可以经受严酷条件的考验。

但是如果增长过快，节与节之间没能成长完全的话，竹子也会折的。

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地向前奔跑。

就是这么一个公司。

滨松的人都是农民，对我言听计从，“挺修君的话没错，跟着修君前进！

”，于是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”。

<<我是中小企业掌门人>>

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真不容易啊。

还是需要尽早培育具有独立性的人才的。

一个大学毕业生，走出校园到能够独当一面需要12-15年的时间。

销售额达到1兆日元的时候，如果能为了下一步公司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，我这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。

所以我也经常在反省，自己作为一个领导者所不够深谋远虑之处。

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。

景气的回复有说需要3年，还有说需要5年。

铃木也遭受了巨大的打击，只有采取减产以应对。

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。

他们还是第一次知道什么是“减产”。

可以想象他们内心的慌张。

对策上比如说，这个时候，就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。

不着急的设备投资就中止，取消没有意义的加班，停止彩色打印。

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。

而这样的时代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，一定可以度过这次难关。

2009年2月

铃木修

<<我是中小企业掌门人>>

内容概要

本书是铃木汽车的领导者铃木修的自传。

在书中他讲述道：“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年铃木的集团销售额是3232亿日元，现在超过了3兆亿日元，增长了差不多10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了印度、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，国内市场的占23%国外市场的占到77%。

“所有这些，并不是说铃木成为了国际化大集团，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、市场开发的过程中凝结而成的。

”

<<我是中小企业掌门人>>

作者简介

铃木修 铃木株式会社董事局主席兼社长

1930年1月30日，出生在岐阜县益田郡下吕町（现在下吕市）。

日本中央大学法学部毕业以后，进入银行工作。

后于1958年4月进入铃木自动车工业（现在的铃木）就职。

成为第二代社长铃木俊三的女婿。

1963年11月就任董事，1967年12月任常务，1973年11月任专务，1978年6月成为社长，2000年6月任董事长。

他是坚持贯彻一线生产经营重要性的领导者，就任社长时铃木的销售额是3232亿日元，30年间，将铃木培育成销售额3兆亿日元的实力企业。

期间，在巩固自身微型汽车市场第1位的同时，也在印度、匈牙利开展当地生产，并与美国通用汽车进行合作，打入美国市场。

<<我是中小企业掌门人>>

书籍目录

前言第一章 从谷底迎来转机第二章 从劣势中崛起第三章 说起制造，工厂即全部第四章 逆境中积蓄力量第五章 从上到下降低成本第六章 不计市场大小，勇夺占有率NO.1第七章 铃木依旧是个中小企业

<<我是中小企业掌门人>>

章节摘录

终生难忘的一款汽车对于一个汽车制造厂商而言，最重要的就是汽车了。

听起来似乎理所当然，事实上也是如此。

不管这个企业的领导者具有什么样的性格，有什么样的个人号召力，如果生产的产品不具备市场魅力，不被社会所认可，那么这个公司就没法好好地生存下去。

不论是汽车制造商也好，什么别的厂家也罢，对于制造类企业而言，“产品就意味着一切”。

各种各样的道理啊，说辞啊统统放一边，研制的新产品不能得到消费者的支持就是不行。

回顾铃木汽车的发展，有的车型受到追捧，有的车型则受到冷遇，也是一部曲折跌宕的历史啊。

从这个角度来说，有一款车型我终身难忘，那就是1979年（昭和54年）上市的微型汽车“奥拓”。

这也是我，1978年担任社长后推出的第一款汽车。

非常幸运的是，奥拓一上市就得到了市场的一致认可。

受欢迎程度可非昙花一现，经历了5次全面改良、在30年后的今天依然销售强劲。

累计销售已达477万辆。

2008年，奥拓仅在日本国内的销售，就取得了8万5119辆的骄人成绩。

对于汽车业以外的人士来说可能对这个数字没有概念，我来简单解释一下。

在汽车销售惨淡的时候达到年销售8万辆以上的车种是少之又少。

即使是在很受欢迎的小排量车型当中，日本国内能够达到年销售8万辆的汽车，在2008年也只有3个车型。

现在你清楚奥拓的实力了吧。

而且，在我们公司占据最大市场份额的印度市场卖得最出色的也是奥拓。

我们专门搭载了800cc和1100cc发动机，每年销售34万辆。

在印度市场卓越的销售业绩也刺激了我们公司的成长。

如此，“一个汽车品种改变了一个汽车生产企业的面貌”——这就是奥拓带给我的启发。

延期一年的发售转回到奥拓发售当时的情况，当时的铃木汽车，可以说正是遭遇打击，垂头丧气的时候。

为对应汽车排气规则进行的新型发动机开发失败了，自信心几乎丧失殆尽。

而且，1977年，也是我永生难忘的年份。

6月，公司的第二代社长，也是我的岳丈去世，10月11日，公司的创办者、以及现任社长相继病倒，作为这个家族的女婿，所有的担子都落到了我的肩头。

就是从那一年起，铃木公司的轴心发生了转变。

第二年，也就是1978年，我上任为社长，开始从公司内部，广泛提拔铃木家族以外的人才。

其实那个时候，奥拓的开发也已进行了不少时日，正打算年内发售。

但是那个时候的奥拓，怎么看都没一点与众不同之处，可以说是相当大众的一款车。

我时年初任社长，还有一个问题也是让我异常焦虑。

那就是，当时微型汽车这个车型的市场相当疲软。

如果奥拓不能卡住微型汽车衰退的市场车轮，带起新一波销售势头的话，铃木公司本身就有破产倒闭的危险。

基于种种考虑，我决定将奥拓的发售延期一年，请当时公司内的最高技术责任者稻川诚一常务（原铃木董事长）对奥拓进行重新调整。

微型汽车比较便宜，在日本还很贫穷的60年代销路一直很好，但是进入经济高速增长的70年代，就开始呈现出衰态。

1970年，微型汽车的销售为125万辆，占新车销售的30%，5年以后跌至58万辆。

在这5年间，汽车市场整体却在大大地前进，微型汽车所占比率一下子跌至13%（请参考后面的资料）。

1976年，根据汽车排气规则，出台了微型汽车的规格改动意见，马达排量从原来的最高360cc扩大到550cc。

<<我是中小企业掌门人>>

但在我的记忆里，当时没有一间工厂生产出了符合新标准的汽车。

通常，规格的变更恰好是扩大市场份额的契机，各个工厂都应当开足马力投入对新车的研发，可当时的新规格标准的出台太过紧急，各工厂都没能反应过来。

铃木也是仓促之下将既有的发动机进行改良以缓解一时之需。

将原来的360cc发动机硬是扩大到了450cc。

我心里还在想，借着这个机会可以重新迎来微型汽车的春天吧，但市场的观点却十分冷淡，多数人都认为微型汽车的时代已行将终结了。

相信很多人还记得有一种三轮摩托车。

轮子只有3个，速度也不快。

农村或者小商店常常使用这种小车。

这种三轮摩托车在昭和30年代是十分便宜的，因此十分畅销。

与四轮汽车相比，三轮摩托车拙劣的性能以及随时可能翻车的特点，使三轮摩托车逐渐退出了历史舞台。

现在一些发展中国家还能看见他们的身影，但在日本这样的经济发达国家已经彻底走出人们的视线了。

当时微型汽车就面临着与摩托三轮车相同的命运。

业界当中，原本就是微型汽车厂商的本田公司也开始进行其他车型的研发，推出了新车型“思域”，几乎彻底放弃了微型汽车市场。

这个局势就成为铃木大大的转机。

铃木公司就此开始了微型汽车四轮事业的时代。

但如果微型汽车市场萎缩至消失的话，公司利润的大半也就随之蒸发。

虽说公司加大了研发投入，但在技术人员阵容以及销售渠道商依然不能与丰田、日产相抗衡。

<<我是中小企业掌门人>>

编辑推荐

《我是中小企业掌门人》中国企业追求扩张中值得倾听的意见，中国公司全球布局中值得借鉴的经验！

<<我是中小企业掌门人>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>