

日本中型企业的质量增长

来自对 240 位公司总裁的访谈调查。

Kaoru Shimizu

目录

第 I 部分：文献综述和中型企业分析框架

第 1 章：中型企业研究简介： 9

- 1-1 研究中型企业的目的
- 1-2 中村修一郎对中型企业的研究
- 1-3 Shimizu, Ryuun, The Growth of Small and Mediumized Enterprises.
- 1-4 库恩 *中型企业*
- 1-5 Clifford = Cavanagh *获胜表演*
- 1-6 西蒙--*隐藏的冠军*
- 1-7 Coltorti、Resciniti、Tunisini, 《意大利中型制造企业》。
- 1-8 本出版物对中型企业的定义
- 1-9 本章小结

第 2 章：中型企业成长因素的前人研究： 32

- 2-1 以往研究的总体情况
- 2-2 20 世纪 60 年代的研究
- 2-3 20 世纪 70 年代的研究
- 2-4 20 世纪 80 年代的研究
- 2-5 1990 年代以来的研究
- 2-6 以往研究存在的问题和未来的挑战
- 2-7 本章小结

第 3 章：分析框架介绍： 48

- 3-1 为什么中型企业需要一个新的分析框架？
- 3-2 交易流程
- 3-3 交易后
- 3-4 自我意识
- 3-5 本章小结

第二部分：中型企业的现实情况

第 4 章：以往中型企业与当前雇员规模对比调查： 64

- 4-1 围绕中型企业的研究在方法上的局限性
- 4-2 各种调查方法的利弊
- 4-3 过去属于中型企业的现今公司
- 4-4 来自数据库的考虑因素

4-5	数量和质量的增長	
4-6	本章小结	
第 5 章	大中型企业管理比较分析	82
	-基于对 1,136 家制造业上市公司的调查。	
5-1	与较大公司进行比较的意义和目的	
5-2	建立假设	
5-3	验证假设	
5-4	本章小结	
第 6 章	与中型企业业主的访谈	92
6-1	访谈调查的意义	
6-2	提取回归系数	
6-3	提取生存因子	
6-4	将企业管理者的态度与文献中的增长因素相比较	
6-5	本章小结	
第 III 部分 新视角		
第 7 章	中型企业分类	106
7-1	针对我们的讨论提出的要点	
7-2	中型企业分类的目标和界限	
7-3	根据起源和与大企业的关系对中型企业进行分类	
7-4	对每种类型的响应	
7-5	本章小结	
第 8 章	与买家的权力关系和利润率	129
8-1	买方分类的意义	
8-2	卖方选择买方	
8-3	力的关系	
8-4	能力曲线	
8-5	从 S 制造业的角度看买家分类	
8-6	销售商的质量增长	
8-7	领地行为和信任关系	
8-8	本章小结	
第 9 章	中型企业的管理目标	153
9-1	中型企业的目标定位	
9-2	企业目的研究	
9-3	上级和下级的目标	
9-4	管理层在企业目标中的作用	

9-5 管理目标	
9-6 管理理念	
9-7 管理目标的层次结构	
9-8 本章小结	
第 10 章：继续选择良好的贸易伙伴：	170
10-1 摘要和结论	
10-2 剩余的研究问题	
结论	
参考资料	
与中型企业总裁的访谈清单 调查公报	
接受中型企业首席执行官访谈的调查对象名单	

介绍。

您现在正在书店、图书馆或二手书店的哪个区域挑选这本书？从书名来看，这本书应该放在“中小企业”书架上，但它的主要用途是“管理研究”。60年前，一位研究人员提出了中型企业的概念，一时间研究人员对这一主题趋之若鹜，但很快就被忽视了。许多中型企业依然存在，并支持着商业活动和市民生活。由于对它们的研究完全缺失，我们在20年前重新开始。然而，直到很久以后，我们才意识到，要解释大型企业研究中遗漏的存在基础，难度之大令人吃惊。

当我们开始研究时，日本经济正处于“失去的十年”。尽管泡沫经济已经破灭，工厂加速向海外转移，但日本产品仍然充斥全球，经济似乎充满活力。然而，在过去的半个世纪里，日本政府一直在积极尝试通过增发国债来重振经济，但现实仍与之相去甚远。人均GDP正在被亚洲国家赶超。相反，长期松弛的财政纪律模糊了人们对生活、企业管理和制度优劣的评判标准，缺乏标准和方向，让人们不知道自己应该承担什么责任、努力什么、行动什么，导致类似逆来顺受的不安情绪日益严重。

从根本上说，政府、公司和个人都被鼓励独立行动，偏差行为被指指点点。当然，行动需要能力，但至少工商管理强调了公司内部的隐形能力，而低估了行动。通过过度使用竞争力、盈利能力和增长潜力等综合性术语，我们可能会期待一个包装好的结构的存在，但如果不对其内部长期稳定的行为进行分析，我们可能会兜圈子。池岛（Ikejima, 1999年）是中小型企业创始家族的直系后裔，他从祖父和父亲的情况出发，指出“真正的企业管理并不像工商管理相关书籍中描述的那样简单”。¹

我们采访了约240位中型企业业主，试图获得大量准确的高质量信息。与60年前不同的是，如今许多中型企业并没有迅速发展，而是保持着传统的规模。作为中型企业，他们的能力并不果断，而是注重在与买方的权力关系中对每一笔交易采取行动。他们的目标是数量上的增长，以及基于新行动的质量上的增长。新行为既是对未来的希望，同时也是对传统能力和行为模式的理性、冷血的抛弃。我们发现，由于资源有限，与工程师、销售人员、工厂工人、供应商、银行等之间的利益关系发生了严重调整，与竞争对手之间的竞争无情，精力消耗巨大，喜怒哀乐交织。

本出版物由三部分组成。第一部分介绍对中型企业的研究和分析框架，第二部分调查和分析实际情况。第三部分对其进行了总结，从起源和权力关系的角度对中型企业和买方进行了分类，并描述了管理层目标和目的的变化。然后，根据以往的研究成果、对实际情况的了解和分析，阐明了中型企业的存在和发展机制。希望本书能让更多的人关注中型企业，让更多的研究者关注中型企业。

¹ Ikejima, M. (1999), 《战略与研发整合机制》，Hakuto Shobo, 第211页。

作者留言。

中型企业数量众多，为商业活动和市民生活提供支持。由于完全缺乏对大型和小型企业的研究，我们进行了文献检索，并采访了约 240 家中型企业的所有者。他们没有分配能力，而是强调在与买方的权力关系中对每笔交易采取行动。他们的目标是量的增长和基于新行为的质的增长。新行为既是对未来的希望，也是在传统能力和行为模式之间做出的理性、冷酷的选择。我们了解到，由于资源的限制，与工程师、销售员、工厂工人、供应商、银行等之间的利益关系出现了严重的调整，与竞争对手之间的竞争无情，精力消耗巨大，喜怒哀乐交织。我们希望这本书能引起更多的人对中型企业的兴趣，哪怕只是一点点，也希望它能鼓励更多的研究人员对中型企业进行研究。

第 I 部分：文献综述和中型企业分析

框架

20 世纪 60 年代和 70 年代，在全球政治、经济、技术和人口发展趋势的背景下，在许多人的努力下，日本经历了一个经济快速增长的时期。大公司向海外扩张，进入许多领域，同时将附加值相对较低的活动委托给中小型企业 (SMEs)，从而增加了它们的工作量。大企业工作量的增加，或以前狭窄市场的迅速扩大，导致中小企业框架之外的企业，即中型企业的出现。60 年前，学术界首次提出了中型企业的概念。

中型企业的出现、快速发展和向大型企业的转变，促使日本对中型企业的研究紧跟这一趋势。然而，对中型企业的研究并没有大型企业那么多。国外也有类似的研究，但这方面的研究书籍很少。中型企业在环境变化中继续存在，但在 20 世纪 90 年代之后，对它们的研究就很少了。其主要原因似乎是无法解释中型企业独特的生存条件，也很难将其与大公司的研究区分开来。

庆应义塾大学和其他地方的一些研究小组把大公司作为一个整体来研究，并以广泛和持续的方式探讨了它们的发展趋势。² 其他许多关于大公司的研究侧重于大公司集团中少数非常大的公司，并试图只提取促成其成功的因素。对战略、组织、技术和其他因素进行详细研究，从而得出规模大到与世界其他公司并驾齐驱的结论，这对管理研究非常有用，因为管理研究希望找出渴望达到这一目标的公司及其增长机制。然而，从中获得的发现和概念并不能全部应用于其他公司。一个行业中最大的大公司与同一行业中第三或第四大公司的规模相差一个数量级。从表面上看，它们有着相似的战略和组织，但在内部一定存在着巨大的差距，只是很难说清而已。另一方面，就中小型企业研究而言，中小型企业的数量占日本企业总数的 99.7%，众所周知，中小型企业是支撑经济、就业和地方社区的重要基础设施，因此不仅在管理方面，而且在经济和政策方面都是有用的研究课题。

冷静地审视中型企业，研究人员似乎很难主动找到在 2000 年代日本整体经济低速增长的情况下，在无人开展中型企业研究的情况下开展研究的原因。但是，我们认为，开展别人没有开展的研究本身就是研究的原因，因此决定不做过多考虑，继续开展研究。后来的事实证明，这对我们来说比预想的要痛苦得多。

因此，本书第一部分首先讨论了有关中型企业的研究，重点是国内外的研究书籍，并对本书中的中型企业进行了定义。接着，介绍了日本经济快速增长时期对中型企业的所有研究。它阐明了中型企业的研究方法和得出的某些结论。

² 例如，Ryuun Shimizu 对大型企业管理者的访谈调查、Hirokuni Tokawa 等人对制造业上市公司的问卷调查、Daisuke Okamoto 等人的 "持续全面管理实力指数" 调查等等。

中型企业的规模介于大型企业和小型企业之间，因此，如果以中型企业为中心环顾四周，它们有可能根据自身的能力，在同一市场上与任何规模的企业竞争，并成为它们的客户。换句话说，它们既可以与大公司合作，为其提供零部件，也可以在专业市场上与中小型企业竞争，避免与大公司竞争，还可以在同一产品市场上与大公司竞争，或者兼而有之。无论在哪种情况下，管理资源相对稀缺的中型企业都会间接、潜在或直接地与条件相对较好的大型企业竞争，提供与大型企业同等或更好的产品和服务。与此同时，它们还要抵御管理资源更为稀缺的小型企业的挑战。我们决定观察一个迭代过程，在这个过程中，单个交易达成，随后是一系列交易，而新的交易又在不断变化的环境中启动。本书旨在从三个维度了解卖方对产品市场的选择、买方的选择、作为选择标准的公司宗旨以及管理层的决策。

第 1 章：中型企业研究简介

1-1 研究中型企业的目的

工商管理学发展至今，已经可以从理论上解释作为研究对象的大型企业的战略、组织、管理、财务、研发和其他管理行为的某些方面。仅在日本，尽管大型企业仅占企业总数的 0.3%，但其雇员却占全部雇员的 35%。此外，在制造业中，大型企业创造的附加值占所有企业的一半以上³。与中小型企业相比，大型企业每个公司和每个人创造的附加值更高。这证实了工商管理部门研究大型企业并探索其增长因素的重要性、必要性和效率。

《中小企业基本法》将中小企业定义为雇员少于 300 人或资本少于 3 亿日元的企业（制造业）。在中小型企业研究中，中小型企业被认为是集中精力于特定范围的产品和市场而存在的，与大型企业相比，它们工资低、工作时间长、工作量危险、缺乏资源、缺乏技术和前现代管理（评估和培训制度不完善），因此规模较小。与大企业的业务关系主要被视为“分包”。而在中小型企业中，管理层起着主导作用，负责从寻找客户需求到解决问题的所有战略、管理和运营决策。另一方面，对大型企业的研究没有与中小企业进行比较的视角。由于规模庞大，大企业存在的前提是管理层充分利用组织，促进其学习功能。只要组织比管理层更有效、更准确、更迅速地做出并执行各项决策，管理层的作用就会降低到监控组织防线之外的环境变化，防止组织内部出现问题。如果组织的运作方向相反，管理层就需要积极主动地改变组织的运行轨迹，并对其进行改造，例如。

不属于《中小企业基本法》管辖范围的公司属于大型企业。然而，在大型企业中，几乎所有的管理研究都把研究重点放在员工人数超过 10 000 人的巨型企业上。即使在法律上同属大型企业，也不可能将一家仅在日本就拥有 301 名员工的企业与一家拥有 35 万名员工、人才遍布全球的企业相提并论。管理资源的绝对差异所带来的无形壁垒可能是无法忽视的，此外，品牌和知名度的差异所带来的人力资源获取和销售能力的差异也一定是无法抗拒的。组织结构也存在差异。然而，不同规模的公司都会生存下来。由于规模不同，管理上也会存在差异。本出版物的主要目的是通过分析中型企业的管理情况来确定不同规模企业在管理方面的差异。中型企业的定义是拥有 300 至 2000 名员工、不依赖于资本和人员的企业。定义详见 1-8。从现在起，大型企业仅指员工人数超过 2000 人的企业，不包括中型企业。

³ 摘自中小企业厅《2023 年中小企业白皮书》

(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>)，附带统计数据第 III-32-III-44 页，2016 年。企业总数约 359 万家，长期雇员总数 4023 万人，增加值总额 256 万亿日元。其中，大型企业 11 000 家 (0.3%)，长期雇员 1438 万人 (35.7%)，增加值 121 万亿日元 (47.3%)。每个中小型企业的增加值为 3 773 万日元，每个长期雇员的增加值为 521 万日元。相比之下，大型企业的增加值分别为 110 亿日元和 841 万日元。所有制造业的总增加值为 68 万亿日元。其中，大型企业占 36 万亿日元 (52.9%)。请注意，经济产业省的雇员规模分类不包括雇员人数在 1,000 人或以上的类别，因此无法计算中型企业的相应数字。

“中型企业”的概念提出至今已有 60 年。根据《法人企业统计》(大藏省, 2021 年)⁴, 资本金在 1 亿日元至 10 亿日元之间的法人企业(相当于中型企业)数量仅占有所有法人企业的 0.90%, 但其销售额和营业利润分别占有所有法人企业的 19.52%和 21.99%。此外, 从《企业抽样调查》(国税厅, 2023 年)中的纳税情况来看, 在全部 286.4 万家企业中, 如果将资本金在 1 亿日元以上、10 亿日元以下的企业视为相当于中型企业, 则其数量仅为 1.2 万家, 占 0.42%, 但从企业纳税额来看, 却达到了 1.7 万亿日元, 占全部企业的 10.35%。⁵ 换句话说, 介于这两类公司之间的中型公司群体在日本经济中发挥着重要作用, 而大型公司和小型公司的二分法并未充分反映这一点。然而, 以大型企业行为为基础的管理研究趋势在不断变化, 而对中型企业的研究却很少。我们不知道研究稀少的确切原因, 但以下是一些可能的原因。

首先, 与大型和小型企业相比, 有关中型企业的第一手和第二手资料较少。某些大型企业被认为能开发出突破性的终端产品, 往往会受到关注。中小型企业一般被认为雇用了更多的人, 支持了地方经济, 是政府和地方当局政策支持的对象, 是一群结构上有问题的企业。

其次, 中型企业介于大型企业和小型企业之间, 双方的研究人员都认为中型企业处于中间位置。从事大型企业研究的研究人员认为, 中型企业很脆弱。在以中小企业为研究对象的研究人员看来, 中型企业不再受政策支持, 被排除在研究之外, 因为中型企业是通过管理者和整个企业的努力, 而不是通过政策, 克服了中小企业的问题性而发展起来的。没有找到中型企业处于中间位置的积极理由。

从日本经济的整体产业结构来看, 大型企业的业务并非自成一体。大型企业、中型企业和中小企业相互依存、相互竞争。中型企业以其先进的技术满足大型企业无法满足的小需求, 以其先进的技术和供应能力满足中小企业无法满足的大需求。中型企业要么与大型企业合作, 提供零部件; 要么避免与大型企业竞争, 生存在特殊市场; 要么与大型企业竞争同一产品市场; 要么两者兼而有之。研究中型企业行为的积极意义就在于此。

1-2 中村修一郎对中型企业的研究

1-2-1 Nakamura (H.) 关于中型企业概念及其意义的研究

20 世纪 60 年代, Nakamura (Shu) 对“二元结构理论”提出质疑, 认为大型企业与中小

⁴ 作者根据金融政策研究所《企业经营统计调查》(2021 年度调查)

(<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>) 计算得出。如果将资本至少为 10 亿日元的企业视为大型企业, 则大型企业的营业额占有所有企业的 37.55%, 营业利润占有所有企业的 64.18%。如果将资本不足 1 亿日元的法人实体视为等同于中小型企业, 则中小型企业占有所有法人实体营业额的 42.94%和营业利润的 13.83%。

⁵ 作者根据国税厅的“公司抽样调查”(2021 年调查)

(<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2021/kaisya.htm>) 计算得出。如果将资本超过 10 亿日元的企业视为大型企业, 则大型企业占企业总数的 0.16%, 缴纳的税款为 5.0 万亿日元, 占企业纳税额的 29.11%。如果将资本在 1 亿日元以下的企业视为中小型企业, 它们占企业总数的 98.80%, 缴纳的法人税为 6.1 万亿日元, 占法人税的 35.39%。

型企业之间存在着不可逾越的障碍，并指出有一批企业的发展超出了中小企业的界限，证明了这一点。⁶。他将这一“集群”称为中型企业。该研究旨在通过对中型企业及其社会经济状况的分析，展示资本主义的动态发展过程，并提出解决日本中小企业问题的方向和政策构想。

这里需要指出的是，中村（H.）使用的中型企业一词既有上文提到的“集群”的广义含义，也有作为单个管理单位的企业的狭义含义。在二元结构理论占主导地位的学术界，中村（H.）敢于巧妙地使用这两种含义，向公众解释中型企业的概念。

根据 Nakamura (Shu) 的定义，单一企业的中型企业具有以下四点特征：⁷。（1）是不受资本控制的独立公司，有权决定其管理政策。（2）公司必须在第二板块（类似于今天的标准市场）上市，这意味着公司已达到一定规模，可以通过证券市场筹集社会资本。根据公司所属行业的不同，假定资本金大约在 1 亿至 10 亿日元之间。（3）即使是上市公司，也必须是个人或家族企业，这是由于各种因素造成的，如股东可能要求高分红或有被收购的风险。（4）公司必须具备不同于中小企业的市场条件，如通过独特的技术和设计能力获得多个客户，从而与大公司竞争，并保持较高的利润率。这些条件强调了该公司“不仅仅是一家中小型公司”，而是在规模和质量上都属于中型企业。

当然，Nakamura (H.) 并没有严格执行这一定义，而是承认了濒临中型企业的中小型企业、正在成为大型企业的中型企业以及已经达到中型企业规模但不敢上市的企业的存在，并将这些企业纳入了他的分析范围。

除了上述四点，中村（H.）的论文中还隐含着另一个条件，它像地下水一样源源不断地流淌着。这就是“快速增长”。在 Nakamura (H.) 提到的公司实例中，许多公司都是在战后到 20 世纪 50 年代（即大约 10 年时间）成立的，其资本总额在 1 亿日元到 10 亿日元之间。要做到这一点，它们必须保持可观的增长速度。该公司可以说具有“风险企业”的特征，这是后来中村（修）自己创造的术语。

Nakamura (H.) 指出，“许多管理理论未能评估企业家在日本资本主义历史命运中的作用，因为它们缺乏对企业的社会和产业定位，只不过是天真的成功故事⁸”。因此，他采用了一种研究方法，即在考虑社会和经济因素之后，利用大量案例研究来探讨单个企业的成长因素或管理因素。

首先，Nakamura (H.) 所说的中型企业存在的条件是什么？

很多（中型企业）都是在社会分工多样化的过程中发展起来的，这是因为产业结构的复杂化，是因为以前市场狭窄的部门突然扩大了市场，也是因为新出现的新部门。（略）正在实现现代化的中型企业是那些适应了市场条件动态变化的企业。此外，在这些企业中，那些得天独厚地迅速扩大市场、相应扩大生产规模、确保高度集中和垄断性的企业，是正

⁶ Nakamura, Shuichiro (1990), *New Theory of Mediumized Enterprises*, Toyo Keizai Shinposha pp.165-166.

⁷ 同上，第 176 页。

⁸ 同上，第 168 页。

在向中型企业阶梯迈进的企业。⁹。

也是以同样的方式、

大企业主导的产业结构变化不仅为中小企业的发展创造了条件，这些中小企业与巨型企业部门密切相关，或位于其产品多样化部门，同时也深化和丰富了社会分工，并以特殊的产品和技术开拓了自己的新活动领域。该部门的产业结构高度发达。（这种产业升级过程本身就使某些中小企业必然要提高生产能力水平，引进新技术，进行专业化、批量化生产，提高企业生存的最低资本要求，促进生产集中，催生中型企业。¹⁰。

换句话说，Nakamura (H.) 认为，中型企业存在的条件是“中型企业产生的基础是市场为应对高增长和结构变化而出现的快速量的扩张，以及市场结构的质的变化”。

然而，在这种情况下，可能会出现大公司多元化进入市场、优秀的中小企业成为附属企业、中小企业被打乱的局面。中村 (Nakamura, H.) 试图通过分析中型企业的积极主动行为，了解中型企业是如何区别于大型企业和小型企业，并从中小企业成长为中型企业的。¹¹。Nakamura (H.) 在此列出了近 90 家中型企业，包括专业机械制造商、消费品制造商、食品制造商和零售商，并详细介绍了它们的特点。

Nakamura (H.) 认为专业机械制造商中的中型企业有以下三个特点。首先，它们应选择具有市场扩张潜力并能确保较高市场份额的产品，并专门生产这些产品。第二，建立大规模生产体系，通过降低成本淘汰现有或潜在的竞争对手。第三，利用自身的制造经验，设计或改造自己的机器或制造自己的产品。除上述三点外，消费品制造商还强调营销的重要性，提出“与大规模生产相适应的市场开发”。当然，专业机械制造商也有成功的例子，因为他们重新审视了现有的销售结构，采用了利用产品特点的新销售方法，指出市场营销不容忽视。¹²。

此外，作为中型企业发展的一个因素，他提请注意客观的社会和经济条件、企业的积极主动行为以及决定企业行为的管理人员的素质。他特别指出，“中型企业管理人员的共同特点”是他们的企业家精神。中小型企业管理者“以个人资本家的身份追求个人财富，并在低工资和劳动集约化中寻求利润来源”，而许多中型企业管理者要么从一开始就摆脱了这种性格，要么在成长过程中克服了这种性格。¹³ 要探索产品和制造技术、开发销售渠道、开拓新领域和审查现有业务，在内外都遇到阻力的情况下仍能顺利进行，就必须具备极其坚毅的品格和一定的道德品质。

中村 (修) 在 1964 年撰写了《中型企业理论》之后，继续对中型企业进行研究：20 世纪 70 年代，石油冲击、重化工业的成熟以及与外国的经济摩擦引发的日本经济增长放缓和不稳定开始影响企业管理。当时，他们面临着现有产品成熟、产品生命周期缩短、消费者需求多样化和劳动力成本上升等问题。Nakamura (Shu) 指出，过去十年中型企业的增长是对外国产品

⁹ 同上，第 185-186 页。

¹⁰ 同上，第 196 页。

¹¹ 前言，第 216-217 页。

¹² 同上，第 234 页。

¹³ 同上，第 303 页。

国内化和奢侈品大众化的回应，而较少是由于原创产品的开发。¹⁴。因此，与 20 世纪 60 年代不同的是，这些企业或是凭借在此之前积累的技术诀窍进入新的业务领域，或是通过引进其他领域的技术在现有领域开发新产品，在制造方面使用专门的机器和人力进行多品种、大批量生产，而不是大规模生产，并成长为中型企业。¹⁵。

20 世纪 80 年代，工业从重工业向轻、薄、短过渡，信息技术的发展，国际化的进步，广场协议以来日元的升值，以及消费者需求从商品向服务的转变。报告指出，企业不能再像过去那样仅仅瞄准市场空白，就能摆脱中小型企业境界，发现新的市场空缺和开发以前不存在的市场的企业才会成为中型企业。¹⁶。本节讨论了许多以信息技术为基础的服务公司和制造公司的例子。Nakamura (H.) 按时间顺序进一步分析了京瓷、东洋砂器和日本火腿这三家公司，它们在 20 世纪 80 年代从中型企业发展成为大型企业。他还分析了管理者的作用：“没有稻盛和夫，京瓷就不可能成长为大公司；没有牛岛健次郎，东洋砂石也不可能成长为大公司”；“德岛火腿公司作为当地一家小企业的后来者，能够成为一家大公司，是大社先生创业能力的结果。德岛火腿作为本地中小企业的后来者，能够成为大型企业，是大社先生创业能力的结晶。然而，另一方面，以前作为中型企业分析核心的产业组织视角在 20 世纪 80 年代消失了。不清楚他是否已将其视为不言自明，但无论如何，他既没有强调也没有否认。特别是，在解释三家从中型企业成长为大型企业的公司时，根本看不到这种观点，而且还占据了重要位置。

中村 (H.) 的研究意义在于：(1) 他指出了处于两层结构理论中间的中型企业的存在，这对后来以二元结构理论为主流的学术界的研究产生了很大影响；(2) 他从产业组织理论的角度，结合客观的社会和经济条件，分析了企业的成长因素，而没有陷入单纯的管理者的成功故事；以及(3) 该书的重要意义还在于，它提供了大量具体详实的公司实例，以通俗易懂的方式解释了中型企业的存在。

1-2-2 对中村 (H.) 研究的批评

1964 年，中村 (修) 撰写了《中型企业理论》，对在此之前一直从事中小企业研究的研究人员产生了巨大影响。因为它通过大量事例表明，以前的中小企业也有发展到能与垄断资本平等竞争的地步的，而不是那些一直认为中小企业只是受垄断资本摆布，并继续认为中小企业是在资本主义的矛盾中的人。自然，中小企业研究者对中型企业的理论基础和未来发展潜力持怀疑和批判态度。佐藤 (1968 年) 是这场运动的先锋。¹⁷。他认为中村 (1968 年) 完全无视或否认垄断资本与中小型资本被剥夺之间的关系是理论上最不能接受的一点，并以此为突破口，增加了方法论上的批判。由于我们在本书中旨在把握和分析现代中型企业的经营管理，因此我们不提中小企业理论中特有的问题，如剥夺关系，而是研究佐藤对中村论文中中型企

¹⁴ 前注，第 432 页。

¹⁵ 同上，第 383 页。

¹⁶ 见上文第 19-20 页。

¹⁷ Sato, Y. (1968) 'A Critique of the "Modernisation" Theory of Small and Medium Enterprises', *Modern Japanese Small and Medium Enterprises*, New Review.

业概念的其他批判。

正如我们在本文开头提到的，中村（H.）究竟是将中型企业作为“企业集团”来分析，还是将中型企业作为一个决策实体的“单一企业”来分析，这一点非常不明确。这一点可以从中村（H.）对 Sun Wave Industries 和 Necos 这两家被中村（H.）评价为中型企业但在其论文发表后的 1966 年相继破产的公司的推理中看出来。

Sunwave Industries 和 Necos 都位于与钢铁行业相关的加工领域，是各自产品的第一制造商，并成功地推广了自己的品牌形象。但是，它们也都未能为新公司的进入设置障碍，从而避免了市场份额的流失。而且，这两个行业本身仍有增长潜力，与特殊钢一样，还没有转变为一个大行业。换言之，不存在中型企业难以生存的客观条件。因此，这两家公司破产的决定性因素必须从内部管理因素中寻找。¹⁸。

此外，在后来的《中型企业新论》一书中，他还以附注的形式介绍了在《中型企业论》写作期间破产的公司：¹⁹。其中的共同点是，不存在使中型企业难以生存的客观条件，破产因素是内部管理因素。佐藤对这一观点提出了批评，认为采用产业-组织方法的分析是“无原则的”、“唯心主义和理想主义的”、“强行树立形象的”。的确，一方面提出中型企业存在的客观条件，另一方面又试图指责管理部门遗漏了同样的中型企业，这让人感到不舒服。但是，从市场的突飞猛进中寻找“中型企业群体”存在的客观原因，而把“个别中型企业”破产的原因归结为管理问题，也未尝不可。从更积极的角度看，可以说任何中小型企业，只要其管理者利用客观条件，都可以成为中型企业。对于长期以来以日本经济的二元结构为前提，将中小企业作为问题实体进行研究的科研人员来说，这本来是一个有些难以接受的概念。然而，这正是中村（H.）想要论证的实质。

因此，Nakamura (H.) 将决定企业行为的客观社会经济条件、公司的积极主动行为以及管理层的素质作为中型企业成长的因素。²⁰。必须评估企业家在公司行为中的作用。佐藤则指出，“中型企业理论的弱点在于，它被迫强调中型企业管理者的主观因素（他们的思想和管理理念）是中型企业产生和扩张的基础，这表明它已成为一种流行的理论”，并“沦为管理战略理论对企业行为和竞争结构的单纯描述”。他严厉地批评了这一理论。²¹但是，我们的立场是从经营战略理论的角度，通过对企业各个方面的分析来探讨企业成长和发展的因素，这与佐藤从静态经济学的角度分析中小企业生存条件的立场不同。因此，我们基本上支持 Nakamura (H.) 的研究方法。不过，中村（H.）所针对的很多管理者都是创始人，现在第二代、第三代已经接班，不得不说局限性已经出现。创始人从零开始创建了公司，现在第二代和第三代管理

¹⁸ 中村修一郎（1990 年），第 415-419 页

¹⁹ Nakamura, Shuichiro (1990 年)，第 289 页，描述了 Midoriya、第 347 页、Chukoh Mining、第 415 页、Necos 和 Sunwave Industries 破产的原因。

²⁰ 中村修一郎（1990 年）在第 216-247 页和第 303 页中指出，积极主动的行动主要包括选择具有未来扩张潜力的产品、获取专业技术、建立大规模生产系统以及通过降低成本淘汰竞争对手，这些“在决定企业行为方面发挥着重要作用。管理层的素质在决定这些‘企业行为’方面发挥着重要作用”。报告指出

²¹ Sato (1968)，上文第 311-313 页

者接管了一家规模更大的公司，如果认为创始人的创业精神可以同样传承下去，那是不合理的。

中村（H.）说：“只要不存在管理缺陷，只要管理者成功地保持了企业的创新特征，中型企业就能立足，甚至发展成为大型企业。”²² 寻找这种“使创新特征得以持续的机制”是当今管理研究的主要挑战，而且主要是对大型企业的挑战。Nakamura（H.）列举了三家在 20 世纪 60 年代至 80 年代成长为大型企业的公司。然而，其中一家公司在 2002 年发生了食品标签错误事件。据说，这是因为该公司的创始人仍然拥有很大的影响力，未能从私人商店的性质转变为现代管理。如果说公司有量的增长，那么与之相对应的就是质的增长。就这家公司而言，可以说是量的增长，但质的增长还有待提高。第四章将详细讨论质的增长。管理层的创业精神对公司的重要性毋庸置疑，但 Nakamura（H.）的论述并未涉及公司的战略、组织和管理方面。需要进一步深入研究战略、组织和管理决策。

通过多年的研究，Nakamura（Shu）以包括附录中的公司在内的总共 158 家中型企业为例。这些公司分别是在 20 世纪 60 年代、70 年代和 80 年代迅速发展并成为中型企业的公司。其中，32 家公司被确认在截至 2021/8 年的 40-60 年间仍为中型企业，63 家公司在原东京证券交易所第一部上市²³。这一点在第 4 章中也有详细论述。然而，目前尚不清楚的是，例如，20 世纪 60 年代成为中型企业的公司之所以能够存活至今的因素是什么，每个时期的增长因素是否发生了变化，或者它们是否继续沿用快速增长时的经营方式。佐藤非常担心这是“通过对成长型公司的案例研究进行验证的虚构”。这是因为，“1955 年后，日本经济高速增长，需求急剧增加，这是得天独厚的客观条件”²⁴，越来越多的公司发展超越了中小企业的界限，中村（舒）正是看中了这一点，决定了此后以快速成长型公司为案例的研究风格。然而，正如 Sakai（1966 年）指出的那样，“被称为中型企业的公司中，有许多原本是专业制造商，他们中的许多人在分包体系和附属公司之外发展了自己的技术，建立了自己的品牌，抓住了高速增长期的机遇，不断发展壮大”²⁵），Nakamura（世）（1970 年）也指出，“被称为中型企业的公司中，有许多原本是专业制造商。（1970 年）指出，“中型企业并不是在 20 世纪 50 年代突然出现的，而是假定在那之前就已经存在”²⁶，这表明当时中型企业集群的基础并不一定建立在快速增长的基础上。并不是所有现在被归类为中型企业的公司都正在（或一直在）快速增长，具有风险企业的特征。

²² 同上，第 366 页。

²³ 总体情况如下：63 家公司（占 158 家公司的 39.9%）在东京证券交易所第一部上市，7 家公司（占 4.4%）在东京证券交易所第二部上市，1 家公司在名古屋第二部上市；32 家公司（占 20.4%）仍然是中村（修）定义的中型公司；60 家公司（占 38.0%）的管理层已失去了管理权。根据公司官方网站和破产信息。请注意，东京证券交易所的划分，如第一部和第二部，是基于 2022 年 3 月 31 日或更早的日期。

²⁴ Senuma (1966) "On the Actual Situation of Medium-sized Enterprises in Japan", Small and Medium Enterprise Finance Corporation Monthly Report, Vol. 13 No. 10, Small and Medium Enterprise Research Association.

²⁵ Sakai, Yasutaka (1966), 《“转型期”与“企业系列”的转变》，《经济学杂志》，第 55 卷第 1 期，大阪市立大学经济研究协会。

²⁶ Nakamura, Sei (1970), "Growth and Existence Conditions of Medium-sized Enterprises", *Academia Economics and Business Administration* (Nanzan University) 79.

如果企业管理受到社会和经济环境的影响，那么增长因素自然也会随着时代的变化而变化。虽然中村（修）高瞻远瞩地看到案例研究中 80% 的企业存活了下来，50% 的企业成长为大型企业，但正如佐藤（佐藤）所指出的，可以说他只赞扬了当时快速成长的企业。虽然快速成长企业的案例对于在短时间内有影响力地阐述中村本人的观点和研究成果非常重要，但不得不说这也有其局限性。在开展研究时，有必要考虑到中型企业除了快速增长之外，还有其他各种增长模式。

1-3 Shimizu, Ryuun, 《中小企业成长理论》。

1-3-1 清水（Ryu）对中型企业的定义

1986 年，清水（柳）"主要通过实证研究，试图找出中小型企业对环境剧烈变化的信息时代如何保持和发展，或者说如何成长"。²⁷ 他试图对中型企业进行分析，因为中型企业不像风险企业那样发展迅速，不像大型企业那样拥有庞大稳定的市场，也不像中小型企业那样管理基础薄弱，但他仅仅从企业管理的角度对中型企业进行了分析。他将中型企业定义为：(1) 有自己的稳定市场；(2) 有自己的技术支撑；(3) 对企业的基本政策有自己的决策权；(4) 保留家族特征；(5) 资本金在 3000 万日元至 10 亿日元之间。²⁸ 不过，它排除了 Nakamura (Shu) 在原第二部上市的条件，但没有详细说明所有这些条件的理由。

1-3-2 中型企业的增长因素

多年来，Shimizu (Ryu) 的研究主要集中在大型企业的企业成长以及对其产生重大影响的管理决策上。在此基础上，为了解释中型企业的行为，他认为产品、信息以及管理者的创业和管理精神的新组合是促进企业增长的因素，而不论企业规模大小。这种关系可简述如下：²⁹。

产品是波动剧烈的环境和市场需求与趋于固定的公司内部能力之间的接口。因此，公司管理围绕产品展开。如果产品不再与环境和市场需求相匹配，即使公司拥有雄厚的资金和优秀的管理者来协调组织，公司的发展也会被淹没。这里的关键是新的信息组合。信息的新组合最终取决于人类的智慧。新的信息组合越遥远，创新就越新颖。建立一种促进信息新组合和不断产生新信息的机制，对公司的发展至关重要。然而，这种机制取决于企业的规模。

清水（Ryu）认为，在企业内部，高层管理、产品、财务、组织和管理关系（与银行、分包商和母公司的关系）这五个因素交织在一个企业文化中，共同促进企业的发展。³⁰ 增长时，五大因素之间会失去平衡；稳定增长时，各因素之间会保持平衡。当然，如果管理层没有成长

²⁷ Shimizu, Tatsuyuki (1986), 《Chukan/中小型企业成长理论》，Chikura Shobo, 第 2 页。

²⁸ 同上，第 159 页。

²⁹ 见上文第 187-192 页。

³⁰ 同上，第 3 页。

的愿望,就不可能有企业的成长。在努力发展企业时,管理者会表现出积极进取的企业家精神,敢于打破五要素之间的平衡,把重点放在产品上。然而,在决定何时从稳定(平衡)阶段进入增长(失衡)阶段,以及在多大程度上允许失衡时,管理者的管理平衡感至关重要。是一个人的平衡感,还是其互补伙伴或管理团队(包括董事)的平衡感,取决于公司的规模。

随后,他强调了管理的作用,"在大企业的企业成长理论中,核心问题是组织对环境的反应,而在中小型企业的企业成长理论中,核心问题是产品以及对产品做出决策的管理者对环境的反应能力"³¹。这是因为,中型企业由于规模相对较小,人力资源有限,新信息的生产力主要取决于管理者自身的能力。

根据上述讨论,中型企业的定义还必须具备三个条件:(1)独特而稳定的市场³²。首先,至少要满足以下条件之一:(a)拥有不同于大公司的市场,即使与大公司存在竞争,也能凭借自己的技术和销售网络与大公司充分竞争,并作为用户与大公司相互依存;(b)通过开发新产品,如改变规格以适应市场需求,不断深化狭窄的市场、(c)积极改进制造技术,开发新市场。然而,即使满足了这三个条件,事实上,要想获得"稳定的市场",与竞争对手的激烈竞争仍是不可避免的。

因此,Shimizu (Ryu)对中型企业进行了问卷调查,获得了282家企业的回复,并采访了10位总裁。结果,得出了中型企业的以下四个特征。

- (1) 开发原创技术和研发的公司业绩较好。然而,这些公司不像大公司那样有资源专注于基础研究,因此它们偏重于商业化研究。
- (2) 与大公司相比,技术开发商的产品开发能力较弱,技术含量也较低,因此他们更注重制造技术的开发,而不是产品技术的开发,以低于竞争对手的成本为目标,并试图阻止竞争对手进入市场。然而,更注重新产品开发的公司比注重降低制造成本的公司表现更好。
- (3) 它们在深入培育狭窄、稳定的市场的同时,逐步开发外围市场。这是因为,与大公司相比,技术信息和市场信息在管理者的头脑中更容易结合起来,在这个过程中,他们会在缝隙中寻找新信息,并将其与其他信息结合起来开发新产品。
- (4) 与初创企业不同的是,它们并不积极实施出口和海外战略,而主要瞄准狭小的国内市场。

Shimizu (Ryu)通过问卷调查和对公司总裁的访谈进行大规模观察,得出以下结论:³³。即,中型企业的技术开发能力相对较低,并不像一般认为的那样灵活。管理层需要收集和整合信息,保持、有时甚至打破管理精神与企业家精神之间的平衡,鼓励员工转变观念,改变新产品开发与降低现有核心产品成本之间的比重。这样,整个企业才能对环境的变化做出快速反应。

1-3-3 清水(柳)研究的意义和挑战

Shimizu (Ryu)的研究以环境发生重大变化为假设,采用问卷调查以及通常作为实证研究的案例研究进行大规模观察,明确定性因素与中型企业绩效之间的关系,并辅以访谈调查,具

³¹ 同上,第1页。

³² 同上,第160页。

³³ 同上,第192页。

有独特性和重要意义。这项研究的独特之处和重要意义在于，它不仅采用了案例研究，还利用问卷调查进行了大规模观察，明确了定性因素与中型企业绩效之间的关系，并辅之以访谈调查。

一个问题是，对调查做出答复的公司中有 75% 是雇员不足 300 人的中小型企业。³⁴。在与其他组织联合开展研究的情况下，这并不总是研究人员个人的本意。他本人似乎不得不将他所调查的公司命名为“中小型企业”。这样一项研究得出的结论是否应直接作为对中型企业的研究，值得商榷。此外，实证研究是发现新事实而不受假设束缚的机会，但在解释结果时存在一些跳跃。

1-4 Kuhn “中小型企业”。

1-4-1 库恩对中型企业的定义

库恩、罗伯特-劳伦斯（1982 年）对美国优秀中型公司的研究旨在确定它们的行为，并了解它们如何在同行业中取得比大型公司更大的成功³⁵。换句话说，许多其他研究试图从理论背景上回答“它们应该如何应对”这一规范性问题，而他则致力于回答“优秀的中型公司实际上是如何应对的”这一描述性问题³⁶。为此，他决定将同一行业领域内表现良好和表现不佳的中型公司配对，并根据两者年度报告中的内容对其进行比较分析。

他首先从资产总额、营业额和员工人数等静态规模数字的绝对值来定义中型企业。总资产范围在 1 000 万美元至 5 亿美元之间。营业额也在 1 000 万美元至 5 亿美元之间。员工人数从 100 到 10 000 不等。³⁷。之所以有如此大的范围，是因为不同行业或部门的公司规模不同。例如，在汽车装配行业，10,000 名员工是标准配置，而在模具行业，超过 1,000 名员工的公司才是最大的公司。因此，有必要为每个行业选择一家“中型公司”。

为了严格界定“中型”，还强调了在产品市场中的相对地位。³⁸只要有一家具有压倒性市场支配力的大公司，中型企业就不是本行业的领导者。此外，在后来的研究³⁹中，我们增加了动态，即快速增长。

当然，假设好的和差的中型公司都是上市公司，因为比较分析是基于年报中的数字数据和描述。他还提到了财务业绩方面的“好”，特别是在利润额、资产回报率、销售回报率和股本回报率等比率和效率方面优于其他公司。

1-4-2 库恩认为的优秀中型企业的条件

³⁴ 十家受访公司中有九家是中型企业。（见上文第 161 页）

³⁵ Kuhn, Robert Lawrence (1982) *Mid-sized firms*, Praeger Publishers.

³⁶ 见上文第 163-164 页。

³⁷ 同上，第 23 页。

³⁸ 见上文第 24 页。

³⁹ Kuhn, Robert Lawrence (1985) *To Flourish Among Giants, Creative Management for Mid-Sized Firms*, John Wiley & Sons Inc. The Age of Mid-Sized Firms: What is Creative Management, TBS Britannica)

库恩首先提出了中型企业比大型企业更具优势的各种理由。这些理由包括：规模扩大后高管的奢侈、臃肿的人员和官僚组织、内部协调的成本以及员工的疏远。⁴⁰。人们还普遍认为，复杂和尖端的研究与开发需要大量的资金和时间，而中型企业无力承担这一责任，尽管市场份额较小的企业也可能在这方面起带头作用。

他认为，在研究蓝筹中型企业的成功因素时，研究人员可能会不知不觉地从管理者的主观立场和外部分析师的主观立场两个角度出发。他并不认为这样做有什么特别不妥，而是从这两个角度来研究年度报告中的陈述。管理者的视角是要从年度报告的陈述中了解管理者的信念和自豪感。外部分析师的视角是分析师通过年度报告向外界强调公司的成功因素，了解管理层希望外界承认的事项的程度。

从管理的角度看，他发现，管理者将与“产品”有关的因素作为成功的因素，这超出了他自己的预期。这些因素包括市场主导、产品缩小、创新和技术、质量和品牌。所有公司都认为自己的产品是行业中最大的。这与他最初对中型公司的定义相矛盾，即在同一行业中至少有一家大型公司，并存在竞争关系。他的理由是，这可能是由于管理学假设的市场与经济学假设的市场不同，经济学对市场和产品的看法非常狭隘。⁴¹

从外部分析师的角度来看，重点与目标/战略之间的联系，即“一致性”，被认为是最重要的。其次是所有员工对公司的“承诺”、“市场主导地位”和产品的“独特性”，共 12 个类别。每个类别之间的因果关系是根据大量公司的“直觉”和长期观察建立的模型（图 1-1）。

<插入图> 图 1-1 库恩关于优秀中型企业的概念模型。

基于上述考虑和分析，库恩总结出中型企业成功的要素是“十大创新战略”。(1) 市场主导：细分市场，缩小产品范围。(2) 聚焦产品：把公司的产品放在首位。(3) 特色和差异化：开发与竞争对手完全不同的特色。(4) 重点突出、前后一致：始终如一地制定目标、目的和战略。(5) 杰出的管理：富有魅力，精力充沛。(6) 为员工提供开放的机会：让员工满意，赋予员工权力。(7) 高效创新：高效研发，快速推出新产品。(8) 对外意识：关注所有潜在的机会和威胁。(9) 在增长和利润之间权衡利弊；(10) 灵活性和权宜之计：随时准备对产品和市场的变化做出快速反应。

他自己也承认，这一结论本身确实是一个常见的结论。他还指出，创造性战略不仅适用于中型企业，也可适用于大型和小型企业，必须根据各个企业所面临的问题、目前所处的地位和所属的行业，来决定在十项原则中应注重哪些原则，摒弃哪些原则，把决定权交给管理层的洞察力。由管理层的洞察力来决定。

⁴⁰ 库恩 (1982 年)，第 5-6 页

⁴¹ 同上，第 76 页。

1-4-3 库恩研究的意义和挑战

库恩研究的重要意义在于：(a) 它是在大公司制度发达的美国首次对中型公司进行的全面研究；(b) 它将同行业中的优秀中型公司与较差的中型公司配对，剔除了行业特征，只关注公司行为；(c) 从大量数据中发现了优秀中型公司的特征。意义重大，因为它列出了优秀中型企业的特征。还值得注意的是，(d) 虽然该研究忠实地限定了“中型”的含义，将其定义为与大公司在同一市场上竞争的公司，但根据调查结果得出的结论是，中型公司缩小了自己的市场和产品范围，没有与大公司进行正面竞争。

库恩所研究的美国公司与日本公司相比，更注重提高企业价值，而不是长期的可持续发展。在库恩于 1982 年列出的 128 家优秀中型企业中，22% 已经发展成为大型企业，13% 仍作为中型企业公开上市。另一方面，近 40% 的公司要么正式解散，要么下落不明。⁴²。在过去 40 年中出现了如此大的业绩差距，这说明美国的竞争比日本更加活跃和激烈。

第一个挑战是：(1) 很少关注如何管理组织。在“十大创新战略”中，重点完全放在战略上，只有一点与组织有关：“为员工创造机会”。即使是在优秀中型企业的模型中，也只说明了包括高层管理人员在内的所有员工的成就感和敬业精神会影响市场主导地位，但却没有考虑如何激发成就感和敬业精神，以及为什么敬业精神会产生差异化。为了开发出区别于其他公司的产品，员工需要收集信息、开发技术和改进生产流程，需要评估系统和人员培训等组织机制来引导他们开展这些具有挑战性的活动。此外，还不清楚最高管理层如何阐明其战略，以及如何保持一致性和实现市场主导地位。

这可能是由于：(2) 分析依据的是年报中的数字数据和描述，而年报在格式和表述上都是标准化的，目的是将同行业中好的中型企业与差的中型企业配对起来进行比较分析。由于年报是向股东和投资者公布财务充足性和明确管理层未来经营方针的地方，因此忽略了年报的过程，即组织问题。因此，报告可能仅限于对战略的分析。此外，正如库恩所承认的，报告只是一种宣传手段，目的是给利益相关者和其他人留下好印象，因此可能并不准确。即使将“意识到这些问题”作为分析⁴³的安全阀，方法上的问题依然存在。

1-5 Clifford = Cavanagh, "Winning Performance".

1-5-1 Clifford = Cavanagh 对中型高增长公司的定义

Donald K. Clifford Jr. 和 Richard E. Cavanagh (1986 年) 作为麦肯锡公司的附属研究人员，调查了美国商业会议（一个中型企业协会）的 101 家成员公司，发现这些公司“规模在 2500 万美元到 10 亿美元之间，并且在过去五年中利润或销售额增长率超过 15%”，属于中型高增长公司 (Winning Performer 公司，简称 WP 公司)。亿美元之间，并且在过去 5 年

⁴² 互联网搜索、纽约证券交易所、各公司网站。对于上市公司，还查阅了年度报告。由于这是一项基于互联网的简单调查，可能会包括少数因名称或业务类型发生重大变化而无法追踪的公司。此外，有 16 家公司已退市，但仍作为独立公司存在，还有 17 家公司被一家大公司收购，成为该公司的一部分。

⁴³ 同上，第 87 页。

中利润或销售额增长率超过 15%", 属于中型高增长公司 (Winning Performer, 简称 WP 公司)。⁴⁴。另外, 他们将 119 家 "1983 年销售额在 2500 万美元至 10 亿美元之间, 1973 年至 1983 年销售额和利润年增长率在 20% 以上" 的公司列为卷末增长最快的中型公司。⁴⁵。对这一问题的认识始于对他们所称的 "异端" 为何能赢得 "绩效制胜" 的探讨。在书中, 他们描述了导致中小型企业发展的因素、导致中型企业向 WP 企业飞跃的因素, 以及导致 WP 企业规模扩大后却停止发展, 成为 "平庸企业" 的因素。在四年的时间里, 作者对 WP 公司的管理人员进行了 100 多次访谈, 并对相关利益方进行了调查和档案研究。同时, 作者利用数据库的统计分析、麦肯锡的集体经验和自己的亲身经历, 对平庸企业进行了分析, 从而论证了上述企业的成长因素是 "优秀企业的共性, 而平庸企业普遍缺乏"。

1-5-2 取得胜利的因素。

Clifford = Cavanagh 否定了当时占主导地位的定位方法, 即公司的增长取决于市场的增长, 在任何市场中, 可持续发展公司都是通过细分市场 (通常市场规模较小) 和满足 "利基" 客户的特殊要求来实现增长的。他认为,⁴⁶。市场驱动型创新为客户提供的价值不仅限于价格, 而且由于它是市场驱动型的, 因此必须逐步扩大技术和市场熟悉程度的范围, 而不是无关紧要地多样化。在此过程中, 管理者通过阐明自身的价值观, 强调创新而非盈利的优先地位, 并向员工解释以价值为基础开展业务的原因, 尽量减少阻碍创新的官僚作风, 远离看似有吸引力的新业务。⁴⁷。相比之下, 小型企业无法成为中型企业, 因为尽管需求不断增长, 但企业本身无法有机地设计规模, 管理层不了解为发展筹集资金需要时间来收回, 管理层的积极性也被削弱。随着企业规模的扩大, 他们强调需要将企业主的个人能量和领导力转化为组织能量, 将领导力制度化, 让员工独立思考, 并将康的技能转移到组织中。⁴⁸。随着企业规模的扩大, 企业主个人的能力必须组织化。在普通企业中, 企业主凡事都想亲力亲为, 依靠自己根据经验得出的直觉和预感, 从而导致鲁莽的战略、过度的纪律、无意义的降价和无节制的忽视等极端现象。⁴⁹ 总结道: "大型企业可以'依靠规模、实力和声誉的惯性来行动, 但中型成长型企业必须依靠敏捷性和快速反应'。"

1-5-3 克利福德 = 卡瓦纳研究的意义和挑战

Clifford = Cavanagh 与其他研究的不同之处在于, 它试图通过采访一些中型高增长 (WP) 企业的经理、收集和分析数据, 以及收集和对比普通企业的数据, 来突出 WP 企业的特点。

⁴⁴ 严格来说, 他们并没有 "定义" 中型企业。他们指出, 中型高增长企业属于美国所有中型企业中的前 1/4。日文版在出版时按 200 日元兑换 1 美元计算。D. K. Clifford-R.E. Cavanagh 著, Kenichi Omae 译 (1986 年) 《The Winning Performance》, President Inc.

⁴⁵ 见上文第 459-466 页, 在 101 家 ABC 成员公司和 119 家增长最快的中型企业名单中, 有 13 家公司重叠。

⁴⁶ 同上, 第 29 页。

⁴⁷ 见上文第 36 页和第 77 页。

⁴⁸ 同上, 第 141 页。

⁴⁹ 同上, 第 407 页。

对普通企业的研究结果与对 WP 企业的大量研究结果不在一个层面上。因此, 严格来说, WP 企业与普通企业之间的差异可能并不准确, 但也没有明显错误。小而平凡的企业与 WP 企业的差异关键在于, 小而平凡的企业管理者对企业管理尤其是产品一无所知, 而 WP 企业的管理者则积极收集客户需求信息。平庸企业似乎被认为是在各种有利条件的综合作用下发展壮大起来的, 与其管理者的才能无关。

在他们主要研究的 207 家 ABC 会员公司和增长最快的中型公司中, 25.1%, 即 52 家, 在 40 年后仍然存在, 而 16.4%, 即 34 家, 在研究后 10 年内失去了控制。⁵⁰。换句话说, 即使是快速发展的可持续发展公司也在迅速沦为平庸公司。由此可见, 美国投资者和管理者对公司快速成长的渴望之强烈, 对新公司上市的渴望之强烈, 对获取上市利润的渴望之强烈。因此, 美国的产业更新活跃而顺利, 公司的寿命相对较短。与此相反, 日本公司的重点是维持就业和业务继承, 寿命长的公司本身就很吸引眼球。美国和日本的价值观念差异很大。

他们认为, 可持续发展公司的竞争是价值竞争, 因为 "消费者几乎无一例外地会区分产品和服务的质量, 并会为质量支付额外费用", 而且许多可持续发展公司的管理者都建立在 "所有产品的销售都是为了满足特定需求" 的理念之上。⁵¹。许多读者不会注意到这一不经意的说法, 我们也忽略了它, 但事实上, 我们意识到它隐藏着本书讨论过程中的几条重要线索。这些线索是: 是否所有的消费者都能分辨出质量的差别, 如果他们能分辨出质量的差别, 他们是否真的愿意支付额外的费用, 特定需求的市场规模是否很小, 以及特定需求是否不仅是对质量的需求, 也是对价格的需求。

1-6 西蒙--隐藏的冠军

1-6-1 西蒙对隐形冠军的定义

赫尔曼-西蒙 (Hermann Simon) (2012 年) 将不为人知的全球市场领导者称为 "隐藏的冠军", 并花费 20 年时间创建了一个包含 2,000 家公司的数据库, 旨在研究这些公司的战略。随后, 他通过报纸、杂志和互联网上的公开信息、问卷调查、访谈和咨询活动, 对每家公司的现状进行了探究。⁵²。隐性冠军必须符合以下三个标准: (1) 在全球市场排名前三或在欧洲大陆排名第一; (2) 营业额低于 40 亿美元; (3) 公众知名度低。隐形冠军企业平均拥有 2,037 名员工, 其中 21.6% 的企业员工人数不足 200 人, 32.0% 的企业员工人数在 200 至 1,000 人之间, 25.6% 的企业员工人数在 1,000 至 3,000 人之间, 20.8% 的企业员工人数超过 3,000 人, 分布情况如下:⁵³。

⁵⁰ 在这 207 家公司中, 62.3%, 即 129 家, 要么被另一家公司明确收购, 要么破产并失去控制权。其余 12.6% 的公司, 即 26 家公司, 除现有公司或被收购公司外, 情况不明。在调查后 10 年内失去控制权的公司有 10 家电子公司, 8 家食品、饮料和零售公司, 4 家国防、信息和通信以及能源公司, 3 家银行和 1 家其他公司。

⁵¹ 见上文第 34-36 页。

⁵² 西蒙 (2012 年), 《全球商业中的隐形冠军企业》, Chuokeizai-sha, 第 20 页。

⁵³ 见上文第 22 页, 许多隐形冠军都是德资企业。一般来说, 增长特别快的德国中小企业被

⁵⁴ 。通过扩大或限制所提供产品的应用范围和所服务的市场，他们的市场地位可能会有很大差异。因此，没有客观的市场份额数字，"我们不得不依靠隐形冠军对市场和市场份额的宣称"。缺乏公众关注也不是成为冠军的条件。相反，它是迄今为止行业中品牌知名度最高的。

⁵⁵ 。因此，西蒙对隐形冠军的定义不是大公司，而是 "引起西蒙注意的快速发展的中型公司"。

1-6-2 成为隐形冠军的因素

隐形冠军企业依靠少数客户来缩小其产品的应用范围和市场，与客户有更多的定期联系⁵⁶，并对其市场非常熟悉。尤其是最重要的客户需求量大，满足他们的要求有助于他们长期保持市场地位。同一行业的客户在不同国家往往有相似的需求，因此，在全球范围内拓展狭义的市场比进入同一地区的不同市场⁵⁷。换言之，西蒙对隐性冠军因素的看法如下缩小战略的功能和目标，在密切的客户关系中发掘需求，并将其扩展到国际范围。他们展现了创新性解决问题的能力 and 业绩。

1-6-3 西蒙研究的意义和挑战

西蒙采用了一种基于现实的方法来研究其目标公司，并不轻易将研究结果按照某种框架进行分类。缩小产品和市场范围以减少竞争、增加市场份额、最大限度地扩大影响力并在其中保持竞争力的想法非常有趣。另一方面，该公司对自己进行了调整，将隐形冠军定义为 "鲜为人知的、快速增长的、抢占了全球最大市场份额的公司"，这就把自己描绘成在做其他公司没有做的大事。虽然它提到自己是家族成员、女性和年轻时就接任隐形冠军的长期领导者，但并没有提供令人信服的客观证据。

西蒙认为，创新通常被认为是一种全新的产品或程序，但实际上它是一种持续的改进。文章开头还强调了市场份额，同时引用了劳斯莱斯公司的例子，指出市场份额的衡量是由相关各方主观决定的⁵⁸。这就引出了下一个重要的含义：西蒙所说的竞争优势在某种程度上可以通过适当限制自己的产品和市场来提高。他说，在某种程度上是这样，因为如果限制过多，就会成为 "井底之蛙"，一旦受到其他开发出更具吸引力产品的公司的攻击，就会被赶下台。相反，

称为 Mittelstand (Mittelstand = 直译为中型企业)，但官方机构没有对其规模进行定义。本出版物也没有特别提及。

⁵⁴ 见上文第 57 页和第 80 页。

⁵⁵ 同上，第 15 页。

⁵⁶ 同上，第 140 页。

⁵⁷ 同上，第 114 页。

⁵⁸ 如果劳斯莱斯的市场是现有的购买者，目前的市场份额是 100%，但如果劳斯莱斯的目标市场是相同价格的超豪华汽车 (约 5000 万日元)，市场份额将下降到 10%。如果市场进一步扩大到 1,000 万日元级别，市场份额将跌破 1%，如果目标市场是整个汽车市场，市场份额将降至 0.0001% (见上文，第 56 页)。德鲁克、彼得-F. (1973 年)《管理》，哈珀商业出版社，第 640 页 (德鲁克、野田和夫、村上恒夫 (编) (1974 年)《管理》(2)，戴蒙德出版社，第 438 页)

如果你把产品和市场之间的界限扩大得太远，你就会迷失方向，不知道自己的精力应该集中在哪里。西蒙研究的精髓在于，在限制市场的同时，不断开发更好的产品非常重要。虽然对 2000 家公司的调查似乎可以揭示一些清晰的模式，但值得高度赞扬的是，他诚实地指出，如果你仔细观察，每家公司都是不同的。高度赞扬。

1-7 Coltorti、Resciniti、Tunisini, 《意大利中型制造企业》。

1-7-1 Coltorti 等人对意大利中型制造企业的定义

在意大利，第二次世界大战后，许多公司开始在大公司放弃的领域崭露头角。随着消费者收入的增加，他们的需求也变得多样化，当美国追求规模经济的模式在 20 世纪 70 年代失败后，中型企业取而代之，它们不受传统商业模式的束缚，拥有灵活的生产结构，可满足多品种、小批量的需求。它们通过战略和组织变革以及投入新的管理资源实现增长：20 世纪 90 年代，特别是在意大利北部和中部的某些地方，企业从手工规模转向小型规模，然后又转向中型规模，在巨大的市场中开辟出有利可图的一席之地；Coltorti、Resciniti 和 Tunisini。Coltorti、Resciniti 和 Tunisini (2013 年) 认为，与其将这些中型制造企业视为从小型企业到大型企业的过渡阶段，或大公司退出有限市场的“意外”，还不如将它们的存在视为更积极的原因。换言之，它们是有别于大型企业和小型企业的具有自身特性的组织，并试图全面展示它们利用“中间位置”发挥优势的能力。⁵⁹

在对中型制造企业进行案例研究时，Coltorti 等人根据意大利投资银行 Mediobanca (2008 年) 的标准，对 23 家相关企业进行了详细分析。这些公司的特点是：营业额在 1300 万欧元至 2.6 亿欧元 (130 亿至 260 亿美元) 之间，最近三年的营业额高于所有公司的平均水平，员工人数在 50 至 499 人之间，拥有独立的所有权结构⁶⁰。

1-7-2 成为意大利中型制造企业的因素

Coltorti 等人在分析中认为，意大利中型制造企业的国际定位基于三个因素：治理、组织间网络和业务领域设置。⁶¹。在家族和家族所有制的稳定治理下，管理者具有强烈的企业发展精神，能够识别独创的商业理念和机会，直观地预测市场最重要的变化，并针对客户需求提供独特的解决方案。同时，他们不断锻炼自己的“警觉”能力，并具备高效运营组织的管理要素。意大利中型制造企业的成功在于其产品的差异化和工艺的高质量，这促使它们增加了对快速增长地区（亚洲、波斯湾、拉丁美洲、东欧等）的出口，扩大了生产基地以避免关税，并加强了与外国机构的研究职能合作，以此作为创新的源泉我国也一直在加强与海外机构的研究职能，将其作为创新源泉。同时，在经济衰退期间，它们对业务进行了重大重组（如审查成本结

⁵⁹ Coltorti, F., Resciniti, R., Tunisini, A. (2013) *Midized Manufacturing Companies: the New Driver of Italian Competitiveness*.

⁶⁰ 同上，第 5 页。

⁶¹ 见上文第 128 页。

构和供应链、裁员等), 以提高效率。换言之, 治理和组织间网络既要有稳定性, 也要有活力。它们能适应消极的市场信号和变化, 并在短期内迅速纠正, 同时根据自己的预测改变业务领域并实现差异化。⁶²。然而, 对于品牌较弱的中型企业来说, 多元化比协同效应风险更大、成本更高, 因为它们必须管理的领域太远或差异太大, 而利用本土资源和设施的多重点战略 (multi-focus strategies) 比这更可取 Coltorti 等人总结道。⁶³

1-7-3 科尔托蒂等人研究的意义和挑战

Coltorti 等人的研究似乎是第一份以英文翻译出版的关于意大利中型制造企业的研究报告。他们重点研究了 1990 年至 2000 年间通过开发原创产品和服务、结构和组织更新、国际定位和成就能力以及发展独特经验和能力而显示出特别重要活力的中型制造企业。他们指出, 意大利中型企业的起源和动态很难通过参照一般管理理论来解释, 并试图阐明成功的意大利中型企业业务模式的特殊性。

探讨处于中间位置在企业管理和工商管理中的特殊性和积极优势具有重要意义。当然, 所有中型企业都是从小型企业发展到现在的, 虽然学术界对动态成长过程的关注是不可避免的, 但如果期望成长为大型企业, 就会被消极地认为是一种半途而废的状态, 成长已经停止。相反, Coltorti 等人一针见血地指出, 他们对意大利中型制造企业进行了准确观察, 得出结论认为, 以高品种低产量、意大利制造的奢侈品和技术而非规模经济、灵活稳定的管理、组织间网络和基于业务领域的国际化战略为基础的多重点战略将是有效的。尽管 23 个案例研究可能不足以建立中型企业理论, 但研究结果将对其他中型企业研究产生非常重要的影响。

1-8 本出版物对中型企业的定义

我们并不反对 Nakamura (H.) 从案例研究中得出增长模式的基本方法。但我们认为, 将 " 中型企业 " 狭隘地定义为成长型优质企业, 可能会导致无法把握中型企业的某些特征。因此, 本出版物对中型企业的定义进行了重新审视。

在《中型企业理论》一书中, 中村 (H.) 从四个方面定义了中型企业。中村 (世) 从四个方面对中型企业进行了定义: 1) 中型企业是独立的企业; 2) 中型企业的规模足以在股票市场上募集社会资本; 3) 中型企业虽已上市, 但由于各种因素, 仍具有个体或家族企业的特征; 4) 中型企业具有不同于小型企业的市场条件, 能够与大型企业竞争, 并保持较高的利润率; 5) 中型企业具有与大型企业竞争的能力。而 Nakamura (世) 则认为 " 公司有能与大公司竞争, 并保持高利润率 "。相反, Nakamura (Sei) 指出, " 社会资本的采购、所有权和经营权的分离、研发能力和高市场占有率是达到中型企业阶段出现的现象 ", " (Nakamura (Sei) 的) 中型企业规定的很大一部分是与这一规模相关的规定 ", 因此, 他将中型企业的规模定义为资本金在 5000 万日元至 10 亿日元、员工人数在 300 至 1000 人之间的企业。中型企业 " 是指资本

⁶² 见上文第 125 页。

⁶³ 同上, 第 102 页。

金在 5000 万日元至 10 亿日元之间，员工人数在 300 人至 1000 人之间的企业。⁶⁴。

首先，我们考虑上市与否是否可以作为中型公司的定义：虽然有一些研究理由，如库恩的理由，可以很容易地获得数字和描述性数据，但中型公司的定义却没有什么依据。中村（Nakamura, H.）还考虑了除在原第二部上市的公司以外的类似规模的非上市公司，因此严格来说，包括的公司范围更广。非上市公司在向银行借款时，甚至要以经理人的个人财产作为抵押，而对于经理人来说，经营公司就是他们的生命，因此他们的热情和紧迫感是不同的。虽然上市更容易获得资金、人力资源和有用的信息，但同时也带来了被收购和要求高分红的可能性，而这表面上是用股价来衡量的。公司董事的任期为一年，如果他们破坏了股东的信心，可以被解职。最近，利益相关者对信息披露的要求越来越高，维持上市的成本巨大且不断上升，导致一些公司重新考虑上市和退市的利弊。是否上市是管理层的价值决策，目前还没有确凿的理由将其作为中型公司的上市条件。

从规模上看，资本的绝对数额容易受到长期通货膨胀和通货紧缩的影响。事实上，《中小企业基本法》早在 1963 年就规定，中小企业（工业等）的定义为资本金在 5000 万日元以下的企业，后来又分别于 1973 年和 1999 年将其提高到 1 亿日元以下和 3 亿日元以下，而制造业的员工人数规定则保持不变。⁶⁵。此外，即使公司规模扩大，资本金也可以根据管理层的意图保持在较低水平，并可在股东同意的情况下减少。因此，如果资本规定可以根据决策者的意图而改变，如果它们可以根据管理层的资本政策而进出中小企业的范畴，那么不得不说，在研究中用资本来界定中型企业是不稳定的。

公司内部出现组织运作、结构和沟通问题的规模界限尚不清楚。它因行业而异。我们假定，一个人可以控制的下属人数称为管理能力，一个管理者可以传达自己管理思想的层级数暂且称为领导能力。我们还假设所有个人都具有相同水平的个人能力（工作的广度和熟练程度）。如果我们现在假定管理能力有 4 人，领导能力最多有第三级，那么经理下属的第一级有 4 人，第二级有 16 人，第三级有 64 人，这样企业就由经理和最多 84 名员工组成。经理将为包括他自己在内的 85 人准备和操作工作。

<插入图表> 图 1-2 根据管理能力和层级数量（领导能力）确定的最大员工人数（累计数）

如果管理层希望公司发展壮大，他们可能会尝试增加员工人数，考虑那些能赚取更多销售额和利润的工作。如果管理层现在发现自己在做大约 1400 人的工作，他们会如何考虑发展自己的能力呢？如果管理层的能力保持在四人，通过改变工作规则和人力资源管理来提高管理层的领导能力，将自己的想法传达给第五层，那么公司最多将拥有 1365 名员工。反之，如果领导能力仍停留在第三层，则需要 11 名管理人员（公司最多拥有 1464 名员工）。作为两者

⁶⁴ Nakamura (Sei) (1970 年)，上述论文，第 31 页。

⁶⁵ Okada, Satoru (2021)，《中小企业的定义》，《调查与信息》，国会图书馆，第 1155 号，其中还详细介绍了世界范围内中小企业的定义以及日本定义的演变。

之间的中间地带，将领导能力提高到第 4 级，管理能力提高到第 6 级，公司最多将拥有 1,555 名员工（图 1-2）。另一方面，通过提高每个员工的个人能力并改变他们的工作方式，也有可能降低管理和领导能力的成本，例如，将员工人数从传统方式所需的 1400 人减少到 1200 人。管理层应考虑哪种方法对公司来说成本更低。

以上都是假设，在现实中，管理能力、领导能力和个人能力并不是统一的，所需的能力也会随着环境的变化而变化。因此，它们并不能为确定中型企业的规模上限提供科学依据。不过，表中粗体框上下的员工绝对人数差别很大，有人认为在 1500 到 2000 名员工之间存在着某种组织的临界点。换言之，可以看到管理和领导能力的断层。因此，我们认为将中型企业的规模定义为 300 至 2000 名员工是合适的。

目前还没有资料可以确定公司的家族性质是否得到保留。在我们的访谈中，目前许多中型企业确实是由创始人的后代接管的。不过，当然也有一些情况并非如此，还有一些情况是，虽然创始人的后代现在接过了企业的领导权，但在此之前的某个时期，企业的总裁是由另一个人担任的。很难根据是否保留家族特征来界定中型企业。

最后，Nakamura (H.) 之所以强调独立性，是因为他在研究大型非垄断公司的现实过程中，意识到存在着快速发展的异质中小型公司，并通过案例研究认识到，管理独立性是中型公司的最低要求。Shimizu (Ryu) 也遵循这一思路。我们的研究也不包括隶属于另一家公司的公司，即使它们是中等规模的公司，因为这严重影响了管理决策的自由度。

基于上述考虑，本出版物对中型公司的定义是：**拥有 300 至 2 000 名雇员的财务和人力独立的公司**。我们将定义仅限于独立性和雇员人数，从而避免了讨论中的混淆，省略了诸如快速增长、与大公司的竞争和家族结构等定性项目，也省略了诸如资本、营业额和利润等数字，因为这些数字可能会受到时代和经济的很大影响，因此容易被有关方面任意使用。因此，本出版物基本上涵盖了该类别的所有公司。

1-9 本章小结

Nakamura (H.)、Shimizu (Ryu)、Kuhn Robert Lawrence、Clifford = Cavanagh、Hermann Simon、Coltorti、Resciniti 和 Tunisini 对中型企业进行了六项全面研究。Nakamura (H.) 分析了 20 世纪 60 年代、70 年代和 80 年代中小型公司的快速发展；Shimizu (Ryu) 通过大量观察，对 20 世纪 80 年代中小型公司的管理行为进行了概括；Kuhn 将 20 世纪 80 年代的美国中型公司分为同行业中的优秀中型公司和差劲中型公司。Clifford = Cavanagh 重点研究了 20 世纪 80 年代高增长的美国中型企业，并将它们与未能达到中型企业地位的小型企业和成为中型企业但停止增长的平庸企业进行了比较。Coltorti 等人以意大利的中型制造企业为研究对象，探讨了处于中间地位的企业积极好处。Nakamura, Shimizu, Kuhn, Clifford-Cavanagh, Simon, Coltorti 等人的研究简图以及我们在本出版物中的立场见图 1-3。

<插入图> 图 1-3 各研究人员概念图。

图 1.4 显示了 他们各自对中型企业定义的简化和对比。乍一看,可以发现 Nakamura (H.) 和 Shimizu (R.) 强调的是小型企业、中型企业和大型企业之间的质量差异,而 Kuhn 则侧重于规模。这可能是因为日语中的 "中型企业 "与英语中的 "mid-sized firms "含义不同。克利福德=卡瓦纳关注的是销售规模和快速增长,而西蒙除了定义销售额为 40 亿美元或以下外,并不关注规模,他用 "中型企业 "一词来指那些与大型企业在同一市场上竞争并快速增长的企业。西蒙对中型企业的定义是:在同一市场上与大型企业竞争并快速增长的企业。

<插入图表> 图表 1.4 中型企业定义的对比

库恩严格地指出,在同一产品市场上,中型企业是大型企业的竞争对手。与大企业竞争会产生严重影响。然而,研究发现,中型企业会细分自己的产品和所服务的市场,专攻其中一个领域,并努力扩大在该领域的市场份额,而不一定会在同一产品市场上与大型企业竞争。Shimizu (Ryu)也详细考虑了与大公司的竞争关系,与库恩不同的是,他肯定了与大公司在同一产品市场上竞争的中型公司的存在。不过,它们仍然是少数,更多的是拥有不同的市场,或作为用户与大公司相互依存。

本出版物对中型企业的定义是:在财务和人力方面拥有 300 至 2000 名员工的独立企业。企业规模仅以员工人数来定义,而不是以业绩数字来定义,因为业绩数字对时代和经济非常敏感。考虑到一个人可以管理的人数和可以传达自己管理方法的层级数量,中型企业的上限被定为 2000 人。

第 2 章：以往关于中型企业成长因素的研究

2-1 以往研究的总体情况

第 1 章重点关注国内外关于中型企业的严肃研究，并探讨中型企业概念的确立和定义。在本章中，我们将通过考察自 1962 年 Nakamura (H.) 撰写《有关 "中型企业" 的各种问题》⁽⁶⁶⁾ 以来 60 多年的日本研究成果，探讨中型企业发展背后的各种因素。据我们所知，情况如下。出版物的数量很少，研究人员数量进一步减少到不足 20 人。符号 "*" 表示著作，"未注明" 表示文章或研究报告，" α " 表示案例研究，" β " 表示侧重于个别主题的案例研究，" γ " 表示通过问卷调查进行的大规模观察，" μ " 表示管理理论在中型企业中的应用。

Shuichiro Nakamura (1962) ^{α} · (1964)^{* α} · (1968)^{* α} · (1976)^{* α} · (1977) ^{α} · (1982)^{* α} · (1988) ^{α} · (1990)^{* α} , Yasutaka Sakai (1966) ^{γ} , Senuma (1966) ^{γ} , Kyoto Association of Corporate Executives (1968) ^{γ} · (1978) ^{α} , Hirochika Watanabe (1969) ^{α} , Sei Nakamura (1970) ^{α} ^{γ} 、日本长期信用银行研究部 (1972 年) ^{α} ^{γ} , Shimizu Ryuunichi (1972) ^{γ} · (1974) ^{γ} · (1986)^{* γ} , Hirokuni Tokawa (1976) ^{γ} , Jinzo Nagahiro (1983)^{* α} , Kazuyori Kanai (1983b) ^{α} ^{μ} , Hideki Yoshihara (1984)^{* β} , Hiroyuki Yoshida (1992) ^{α} , Tatsuo Kanahara (1996)^{* β} , Seiichi Otaki (1996) ^{α} ^{μ} , Toru Takai (1998) ^{α} ^{μ} , Sunagawa Kazunori (2002) ^{α} , Eiji Ogawa, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno, Motonari Yamada (2004) ^{α} , Shoko Chukin (2004) ^{γ} , 21st Century Policy Institute (2012) ^{β} , Medium Enterprise Research Association (2014) ^{α} ^{μ}

按雇员规模划分的企业数量趋势表明，企业数量从 20 世纪 60 年代开始迅速增长，此后一直持续到 1972 年。有关中型企业的论文主要集中在这一时期。20 世纪 80 年代，由于日元坚挺的影响，越来越多的企业寻求向海外扩张，吉原撰写了《中型企业的海外扩张》一书，介绍了六个成功案例。该书介绍了六个成功案例。在此之后，研究就很少了，全面的研究要等到 1996 年，金原出版了《成长型企业的技术开发分析：中小企业的能力建设》一书。此外，从 2000 年开始，据我们所知，几乎没有发现任何论文或著作。现在，我们将按照发表的时间顺序详细研究每篇文章。

2-2 20 世纪 60 年代的研究

中村修一郎 (1964)^{* α}

⁶⁶ Nakamura, Shuichiro (1962), 《有关 "中型企业" 的各种问题》，《Senshu Daigaku Ronbunshu》，第 30 期。

Nakamura (Shu) 将研究中型企业的目标设定为"通过分析中型企业集群的社会经济条件, 展示 1950 年代日本资本主义的动态发展过程, 并具体指出其作为现代资本主义的特征"⁶⁷。这里的社会经济条件是指在经济高速增长背景下, 产业结构日趋完善, 社会分工日趋多样, 即生产专业化和新领域的出现。⁶⁸ 作为案例研究的 147 家公司的分析表明, 它们通过产品的质量卓越和成本降低, 保持了比中小型公司更高的利润率, 并通过收购专业化的研究指出, 它们通过获取专业技术和建立大规模生产体系, 提前阻止了大型企业的前进步伐, 并通过以下方式实现了这一目标: [1] 选择独特的产品或具有增长潜力的产品; [2] 积极投资设备, 特别是引进先进机型, 以降低成本并淘汰现有或潜在的竞争对手; [3] 通过积累生产技术实现设备内部化、(4) 管理层的素质是 "中型企业成长的主要因素"。

酒井康隆 (1966)^r

与此相反, Sakai 虽然对 Nakamura (Shu) 的理论持怀疑态度, 但还是以近畿财务局委托研究的形式, 对中型企业进行了问卷调查和访谈。⁶⁹ 研究发现, 首先, 专门从事专业化生产并扩大市场份额的企业增长率更高。这印证了 Nakamura (H.) 关于 "生产专业化和新领域的出现" 的论断。他还承认并强调了降低成本在管理政策中的重要性, 但没有说这是理所当然的。酒井的研究结果中最值得注意的一点是, 虽然有些公司仍然是专业制造商, 但也有一些公司通过转移主要产品或转向多元化经营来应对需求。在这种情况下, 公司开发新产品的努力及其商业化的时机对公司的发展起到了决定性的作用。遗憾的是, Sakai 无法进一步研究具体情况, 也无法确切了解中型企业是如何以及出于何种原因改变业务或实行多元化经营的, 但值得注意的是, 即使在整体经济稳步上升的情况下, 也有一些企业并不专注于某些领域。值得注意的是, 即使在整体经济增长的情况下, 仍有一些公司没有专注于某些领域。这也是首次指出中型企业[5]为开发新产品所做的努力及其商业化的时机, 这也可以得到积极的评价。

千沼 (1966)^r

同时, Senuma 还对中型企业进行了问卷调查, 收到了 87 家公司的答复。⁷⁰ 调查显示, 尽管在经济高速增长时期, 需求增加的条件是有利的, [6] 但调查还是根据中型企业管理人员的独创性和前瞻性, 以及[7] 他们对机器设备现代化和合理化的积极态度, 对他们的创新意愿进行了评价。中村 (Nakamura, H.) 在其 1964 年出版的著作中也有一章专门论述了管理者的重要性, 但这与千沼对管理者能力的论断不同, 它只提到了 "克服行业惯例和约定俗成的各种阻力的坚定性格和道德品质"。

⁶⁷ 中村修一郎 (1964 年), 《中型企业理论》, 第 3 页。

⁶⁸ 见上文第 24 页。

⁶⁹ Yasutaka Sakai, 上述论文。47 家公司做出了回应。

⁷⁰ Senuma (1966) 'On the Actual Situation of Medium-sized Enterprises in Japan', Small and Medium Enterprise Finance Corporation Monthly Report, Vol. 13 No. 10, Small and Medium Enterprise Research Association.

渡边, Yochika (1969)^{αμ}

渡边 (Watanabe) 在一篇共 11 页的短文中首次对中型企业经理人进行了具体描述。⁷¹。根据 Cyert & March 理论, Watanabe 对九家中型企业进行了实况调查, 发现了以下几点。[8] 高层管理者的创造力和构思能力以及他们将自己的想法商业化的意愿是中型企业发展的最大动力; 高层管理者通常会积极收集对特定目标有用的信息, 并自行做出决策, 这样做效率高, 但由于直觉, 风险也大; 管理层具有教条主义特征, 是一个人的行动。另一方面, 他还指出, 在技术创新和国际化的未来, "很难仅仅依靠高层管理人员的能力"。他预见到了经济持续增长时期中型企业管理者的局限性, 这一点至关重要, 因为它也与今天的中型企业息息相关。遗憾的是, 也许是由于篇幅所限, 报告没有提供实况调查的详细情况, 也无法确定上述管理人员的行为是从哪些实例中得出的。

京都企业经营者协会 (1968)^γ

因此, 在 20 世纪 60 年代, 许多研究人员在了解中型企业的实际情况方面取得了进展。与此同时, 中型企业业主也在尝试探寻自身发展的原因, 突出当前的问题, 并找出解决这些问题的方法。京都经济同友会的中型企业研究委员会就是这样一个例子。⁷²。该委员会的研究目的与前一项研究基本相同, 但 "有些不同" 的是, 它仅限于京都地区, 而且是从企业管理的角度进行研究的。研究认为, 以下六点可能是中型企业面临的实际情况和挑战。首先, [9] 所谓中型企业, 从企业的各种条件, 即技术条件、市场条件、财务条件以及企业管理能力来看, 是最合适的。[10] 不应忽视管理层为使企业适应不断变化的环境而做出的独立努力。例如, 企业通过将自身技术与其他技术相结合, 或通过深耕自身技术实现产品升级和多样化, 或通过批量生产特定产品, 或因规模适中而高效实现多品种小批量生产, 从而实现增值。[11] 即使市场占有率很高, 也是企业以自己的独特技术应对特殊需求的特殊领域。[12] 即使是独一无二, 也不是绝对的、其他公司无法匹敌的, 挑战在于确保先发优势, 因为这最终会招致其他公司的进入。[13] 无论是否为家族企业, 挑选和培养有能力的接班人都是一项挑战。[14] 万一出现利润率低的情况, 就有必要改变业务, 而不拘泥于行业或技术。

这项调查有别于其他研究, 并不是简单地考察某个时间点的主动成长因素。问卷中融入了作为管理者在无数次试错中克服困难的经历所产生的想法, 从调查中获得的数据详细描述了冷静分析当前问题并考虑如何处理的过程。与研究人员的不研究相比, 本研究试图从更广阔的时空角度看待问题, 这一点发人深省。例如, 该研究并没有像我们研究人员往往陷入的那样, 只关注成长型企业, 而是提出了只有实践者才容易提出的令人信服的观点, 比如在收益下降时建议放弃该业务。此外, 研究人员往往用一个词来概括中型企业的生存范围--"利基"或"狭窄

⁷¹ Watanabe, K. (1969), "The Actual Situation of the Growth of Medium-sized Enterprises", Nagoya Gakuin University Review, No. 20, Institute of Industrial Science, Nagoya Gakuin University.

⁷² Kyoto Keizai Doyukai (1968), 《京都中型企业的成长及其挑战》, 对总部设在京都及其周边地区、资本金在 5000 万日元至 10 亿日元之间的 150 家制造企业进行问卷调查, 82 家企业作了答复。

"，但管理者却说它是"专业化"的。换句话说，如果是专业化，市场规模可能很窄，但如果技术得到积累和应用，未来可能会扩大。如果你说它狭窄，那就完了，狭窄本身并不特别，也不支持公司的存在。

2-3 20 世纪 70 年代的研究

中村诚 (1970)⁷³

Nakamura (Sei) 对爱知县约 320 家资本金在 5000 万日元至 10 亿日元之间的企业进行了问卷调查和访谈调查。⁷³。通过综合分析，Nakamura (Sei) 指出，Nakamura (Sei) 所说的中型企业定义主要集中在快速成长的前中型企业，而中型企业的基本特征可以用规模来概括。换言之，中村 (世) 对中型企业的定义是优秀的中型企业，而实际上中型企业不仅发展迅速，而且具有异质性和多样性，其中既有长期活跃在本领域并已扩大市场份额的优秀中型企业，也有面临大公司竞争的弱小中型企业。

有 72 家公司回答了 Nakamura (精密) 的调查问卷，其中 40 家是独立公司，29 家是分包商附属公司。由于爱知县汽车产业的高速增长及其强大的影响力，该研究分析道，"在分包商附属公司中，那些能够承受母公司的大规模生产强制要求、质量改进要求和降价要求的公司能够通过资本投资成长为中型公司"。[15]"即使是独立公司，发展节奏也较慢，但在市场扩张的大趋势下，那些注意技术改进的公司通过资本投资扩张实现了增长"。这里需要指出的是，即使是同样的资本投资带来的增长，其原因也不仅仅是为了扩大生产，而是为了应对劳动力短缺和工资成本上升的问题。调查还得出结论，至少从调查结果来看，考虑到与母公司业务量大的权力关系，分包附属公司脱离成为独立公司的可能性"很少"，这与 Nakamura (Shu) 的乐观看法相反。他还指出，对于分包商和独立公司而言，[16] 能够与大公司竞争的绝对条件是市场规模适当，并在此基础上开发出卓越的专有技术。

这样，Nakamura (Sei) 修订了 Nakamura (Shu) 对中型企业的定义，从更广阔的视角看待中型企业，从而勾勒出一幅更符合实际情况的中型企业图景。对分包附属公司的发展过程、未来潜力和局限性的研究尤其引人关注。此外，虽然迄今为止的讨论主要集中在从中小企业到中型企业的成长因素上，但视角已扩大到与大企业的竞争，并首次以中型企业研究者的身份提出并解释了适当规模的概念。无论内容优劣如何，该书都被认为对后来的研究产生了不小的影响，值得高度赞扬。

日本长期信贷银行研究部 (1972)⁷⁴

1971 年，日本长期信贷银行 (LTCB) 对 208 家受访企业进行了大规模的问卷调查，通过大量的观察结果，确定了个案研究无法把握的总体趋势，并对中型企业进行了统计和实证分析。大量的观察结果使我们有可能发现以往个案研究无法捕捉的总体趋势，并对中型企业进行统

⁷³ 中村诚 (1970 年)，上文。

计和实证分析。张银行的报告⁷⁴ 首先指出, 中型企业存在的客观条件与以往的观点相同, 即日本经济的快速增长促进了经济规模的迅速扩大和产业结构的日益完善, 但除此之外, 在这一过程中发展起来的每个产业都有其自身的特殊因素。

第一个因素是钢铁、铝、各种塑料和合成纤维等材料的创新。这种创新的主要参与者是大公司, 但由于材料确保了低廉的价格和稳定的供应, 它们被迫追求规模, 中小型企业开始承担新材料的加工, 一些企业发展成为中型企业。第二个因素是建立了全面的耐用消费品大规模生产体系。大规模生产远远超出了传统的产值和产量, 要求中小型零部件供应商发展成为专业化的零部件制造商, 还要求提高零部件的精度、互换性、可靠交货和降低成本, 并通过全面投资实现这些产品的大规模生产。只有那些不断积累实力以满足这些要求的企业才能发展成为中型企业。此外, 这些专业化零部件制造商无法充分利用其生产能力, 只能依赖于某一家制造商, 并开始与多家制造商打交道。第三, 资本投资的扩大导致机床等资本货物制造商发展成为中型企业。第四, 迅速积累技术能力的中小企业得到了外国制造商的认可, 并通过增加交易量发展成为中型企业。

根据问卷调查的结果, 确定了中型企业发展背后的十个主要因素, 可分为四大重要类别。[17] 独特的研发系统, [18] (消费品) 以需求为导向的开发和多品种小批量生产, [19] 从专业化向多样化的转变, 以及作为这些因素基础的[20]管理层的创业精神。为了强化这些因素, 我们对 15 家公司进行了详细的案例研究, 并将其分为六类: 研发密集型、设计开发密集型、多产业发展型、多产品型、高混合低产量型、国际发展型和系统组织型。每一类都被定义为具有研究与开发能力、设计开发能力、开拓新领域能力、制造技术能力、生产与营销能力以及利用国内外技术开发新产品的能力。其中, 研究与开发型、设计开发型和系统组织者型被描述为 "管理者本身具有高水平的专业能力和创业精神, 并通过汇集优秀人才和创造性人才积极开发新产品", 而多行业发展型则被描述为 "已摆脱分包, 但仍活跃在汽车、广播和电视行业以及机械行业的其他部门"。多行业发展型 "已不再分包, 但仍与机械行业各部门的大公司保持纵向关系, 包括汽车、广播和电视行业"。该公司指出, "当公司与其用户之间或与其竞争对手之间存在技术差距时, 就会进入新的领域" (着重号为原文所加)。该公司指出, 通过开发和生产其主要产品所积累的技术和人力管理资源, 该公司在进入新领域时面临挑战, 通过放弃市场份额意识、大幅度区分其产品和选择接受订单, 以及确保利润率, 该公司才有可能进入新领域。

因此, 龙银公司的研究值得称道之处在于, 它比以往的研究更深入地分析了中型企业成长的客观条件, 并首次按特征对案例研究企业进行了详细分类。特别是, 在分类 50 年后, 哪些具有哪些特征的企业存活了下来, 哪些从事哪些产品的企业消失了, 都一目了然, 而且很可能在进一步的研究过程中产生有趣的结果。⁷⁵。

⁷⁴ 日本长期信贷银行研究部 (1972 年), 《产业结构变化与中型企业的成长因素》, 《长期信贷银行 研究月报》, 第 129 期。

⁷⁵ 在被列为案例研究的 15 家公司中, 有 4 家仍是中小型企业, 2 家是中型企业, 3 家是大型企业。

Shimizu Ryu-Yin (1972) ʻ (1974) ʻ

清水(柳)参与了上述周延银行的调查,并试图从数据中更具体地探讨中型企业成长的积极因素。⁷⁶ Shimizu (Ryu) 的真正目的是“基于新企业成长理论创建管理能力评价模型”,因为他认为传统上强调的财务指标很容易受到环境变化的影响,有必要了解财务指标背后的定性因素,以评价企业的管理能力。因此,首先阐述了增长的客观因素,这些因素在许多方面与龙银行的报告相重叠。但报告指出,并不是所有的客观因素都会导致中小企业成为中型企业,“这些因素能够发挥作用的中型企业是那些具有较高技术能力或对市场变化做出快速反应能力的企业,或者至少具备其中一个条件的企业”。

接下来, Shimizu (Ryu) 将新产品开发定义为中型企业发展的最重要问题。原因在于,新产品是企业与不断变化的市场之间的接触点,而企业在不知不觉中试图变得僵化。当高层管理者,尤其是首席执行官失去思维的灵活性,进入防御性管理,专注于稳定的产品,当整个公司都高度重视不失败时,公司的僵化就会进一步发展。问卷调查结果表明,与增长不稳定的中型企业相比,[21] 增长稳定的中型企业在管理政策上追求增长的愿望比追求稳定的愿望更强烈,而且更重视新产品的开发,[22] 新产品从工程或技术角度看并不是完全创新的,而是现有技术的新组合,[23] 有许多创新的新产品,从这个意义上说,它们并不是新产品,而是现有技术的新组合。[23]研究发现,最好的业绩不是与大公司竞争,甚至根本没有竞争,而是相互依存的关系。

两年后, Shimizu (Ryu) 从中型企业与大型企业比较的角度,与日本发展银行联合进行了一项研究⁷⁷。假设企业维持和发展的四个主要增长因素,即高层管理、产品、组织和管理基础设施,对大、中、小型企业进行了问卷调查,共提出 86 个问题。我们收到了 702 家公司的答复,多于之前对长期银行的调查,对其中 690 份有效答复的数据进行了汇总分析。⁷⁸ 根据影响增长和盈利能力的主要因素清单,针对中型企业提出了以下假设。[24] 必须建立自己的全国销售网络,[25] 从大公司那里一手包办合同生产。为了降低分销成本,公司必须考虑自己直销或利用销售子公司。[26] 需要具有很强技术独创性的高质量产品。[27] 由于正处于快速发展过程中,必须确保足够的产量,因此需要积极进行资本投资。快速发展的中型企业普遍存在的一个问题是 [28] 中层管理人员的能力培养体系。[29] 高层管理者可以直接看到整个公司的情况,他们的领导力可以直接推动公司的发展,所谓 CEO 的面子也可以用在销售方面。此外,大型公司和中型公司对业绩的影响也不尽相同,在大型公司中,高层管理人员是公

⁷⁶ Shimizu, Tatsuyuki (1972), 《经营力评价模型与中型企业成长因素分析》,《三田商业杂志》,第 15 卷第 2 期。

⁷⁷ Shimizu, Ryuin (1974), 《日本大、中、小型企业成长因素的比较分析》,《三田商业杂志》,第 17 卷第 5 期。

⁷⁸ Shimizu (Ryu) 将资本超过 10 亿日元的第一上市公司和非上市公司定义为大型公司,将资本在 3 亿至 10 亿日元之间的第二上市公司和非上市公司定义为中型公司,将资本不足 3 亿日元的非上市公司定义为中型公司。受访公司数量分别为 246 家、213 家和 231 家。虽然与我们研究中的中型企业定义没有直接联系,但中型企业和中型企业实际上属于这一类别。

司发展和盈利的主要因素，而在中型公司中，产品则是主要因素。究其原因，中型企业不需要高层管理者有很强的决策能力和领导能力，因为其组织规模不是很大，管理方向的改变相对容易实施。

最后一点有点令人费解。诚然，与大公司相比，中型公司的组织规模较小，流程和价值标准也没有那么成熟，因此可能更容易改变方向，但高层管理者负责寻找方向，而这方面的重要性却没有被提及。此外，调查中使用的高层管理人员类别主要是人口统计学变量，如总裁年龄、总裁职位、董事会成员平均年龄和家庭背景等，产品类别则是讽刺性变量，如新产品比例、主要产品性质、新设备比例和促销策略等，这些变量被认为对高层管理者的决策能力、领导力和创新能力并不重要。它们是否能直接、定性地代表高层管理者的决策能力、领导能力和产品的差异化特征值得怀疑。

Shimizu (Ryu) 的系列研究对后来的研究产生了重要影响，因为它阐明了中型企业的实际情况及其与大型企业的区别，而以往的案例研究和小规模问卷调查并没有完全掌握这些情况；同时，它也是第一个阐明定性因素与通过问卷获得的财务数据之间关系的中型企业研究。这对后来的研究产生了重大影响。此外，应该指出的是，他试图从对中型企业的研究中提出新的企业成长理论。但需要注意的是，此时的重点仍是构建假设，而无意通过统计检验来巩固理论。直到十年后，他才在自己的著作中得出了一些结论。

京都企业经营者协会 (1978)^α

京都企业经营者协会借上次调查 (1968 年) 10 周年之际，再次开展了问卷调查⁷⁹，以了解京都中型企业在此期间的发展情况。然而，由于问卷回收情况不尽如人意，调查并未达到预期目的。因此，为了提取并明确分析中型企业的理念和原则，对 11 位社长进行了访谈调查，调查结果作为协会 30 周年纪念活动的一部分公布于众。⁸⁰。调查结果可归纳如下。[30] 专业化的中型企业因其人力资源的集中投入而比大型企业更具优势。此外，[31] 通过与大企业合作，它们更有能力对材料进行基础研究和收集信息。但是，如果中型企业缺乏能力，其平等地位就无法得到保障。[32] 管理层强调以十年后的产品为目标开展基础研究。这是一种误解，认为基础研究成本高、风险大；批量生产阶段才是成本高的阶段，只要坚持基础研究，持续十年，就会有成果出现，更大的自由度和转化的优势大于风险。[33] 为了消除研究人员的业余爱好，社长亲自担任销售部门总经理，对从销售触角传来的信息进行筛选，然后分发给开发和工厂成员，产品开发决策由负责开发和销售的主管共同做出。[34] 新产品开发的关键点在于开发速度、完美的时机和对客户而言合理的价格。[35] 要确定正确的时机，需要有洞察力。[36] 在现有技术范围内跨三个或更多行业进行贸易会增加管理的复杂性，但能最大限度地减少繁荣萧条周期的影响，并能获得各种信息。[37] 多样化是确保管理层独立性的坚实途径。[退出企业还有赖于制定灵活的目标。[39] 需要建立一种制度，让员工在工作中感受到使命感。

报告指出，"这并不能全面反映我们正在开展的工作。我们对中型企业的研究还没有结束"，

⁷⁹ Kyoto Keizai Doyukai (1977), 《中型企业研究小组中期报告》。

⁸⁰ Kyoto Keizai Doyukai (1978), *Entrepreneurship in Medium-sized Enterprises*.

但自那以后，该协会再没有发表过任何有关中型企业的研究报告，而且参与研究的研究小组也已不复存在。这可能是因为他们认为通过一系列研究已经对中型企业的发展得出了结论。一个更决定性的原因是，作为研究对象的企业已经超越了中型企业的范畴，成为活跃的大型企业，因此继续开展“中型企业研究”的意义已经减弱。上一次调查中首先提到了中型企业的适当规模，但这一次却没有提及，这也证明了这一点。

管理协会的研究是用管理者自己的话来表达的。研究人员很难对其进行逻辑解释，也很难对其进行科学验证，因为它们无法用数字来表示。但它们对管理者来说具有足够的说服力，可以说是管理者的一种共同语言。例如，产品开发的最佳时机究竟是什么时候？这可以解释为，当买方认识到产品的功能可以解决他/她自身的问题时，以任何价格获得卖方产品或服务的愿望和金额达到顶峰。虽然买卖双方都能把握这一点，但第三方却无法客观地观察到。因此，研究人员在研究中忽略了这一点。我们的研究将特别关注“（与大公司）平起平坐”和“（管理）自由度”等未被过多考虑的观点。

2-4 20 世纪 80 年代的研究

Nizo Nagahiro (1983)*^α

Changhiro 对七家中型企业进行了深入调查，以找出注重技术发展的中型企业的成长因素。⁸¹。调查结果归纳为以下四个中型企业成长因素。这四个因素是：[40] 高层管理决策；[41] 与公司规模相适应的市场开发；[42] 长期建立核心技术体系；[43] 作为核心技术应用产品的专业制造商，以均衡和多元化经营为目标。特别是，[44] 在新产品开发方面，“我们将结合现有的稳定核心技术，开发适应用户需求的产品。他还强调，基本战略应该是重点开发以中小型热门产品为目标的产品，而不是以大型热门产品为目标的产品，并经常陆续开发这些产品，将其推向市场，积累微薄的利润。在此过程中，必须注意以下几点：不要以低价产品为目标；排除任何想法；如果似乎无法获得市场份额就停止；目标明确但不要过早；避免开展可能难以建立销售网络的新业务。

与其他真正的研究人员不同，Nagahiro 是一位从工学部毕业后应邀来到东京电机大学的研究人员，曾在三大制造商担任农业设备和发动机工程师。他从工程师的角度观察中型企业，并坦率地总结自己的观点。他根据自己在大公司工作多年的经验和对七家公司的调查，提出了一系列实用的建议，认为这些建议一针见血。

吉原秀树 (1984)*^β

吉原重点研究了 20 世纪 80 年代向海外扩张的中型企业，并从管理资源的公司特殊性角度探讨了它们的成功因素。⁸²。Yoshihara 对中型企业的定义沿袭了 Nakamura (H.)，这里

⁸¹ Nagahiro, N. (1983), Management Strategies of Technology Development Enterprises - Requirements for the Growth of Medium-sized Enterprises, 日刊工业新闻社。

⁸² Yoshihara, H. (1984), 《中型企业的海外扩张：六家公司的成功范例》，Toyo Keizai Inc.

的 "成功 "被定义为财务方面的成功, 如销售增长和利润率提高。通过对六家公司的案例研究, 他得出结论, 最重要的因素是这些公司在产品和生产技术方面比目的地国家的公司更具优势, 而这些优势来自国内管理。研究认为, 成功的国内管理是成功的先决条件, 因为这些优势是从国内管理中积累起来的。换言之, 他们指出, 低工资、当地政府的优惠政策和低采购成本只能是支持因素, 而不是成功因素。

只有当事人才能充分利用产品和生产技术这些管理资源, 第二个成功因素是将当地子公司置于自己的控制之下。此外, 第三个成功因素是管理层要积极掌握诀窍, 如学习当地语言、收集当地信息、掌握海外扩张的时机以及管理当地人的能力, 而不是将其交给他人。

如果不加限制地应用于海外扩张, Yoshihara 的结论为我们自己的研究提供了充分的思考。对于打算进入新市场和新产品领域的中型企业来说, 要想取得成功, [45] 现有产品和生产技术必须优于竞争对手, [46] 必须利用多年积累的技术, [47] 管理层必须始终积极收集信息, 提高自身能力。重要的是要提高自身确定方向和时机的能力。

清水龙渊 (1986)*^γ

20 世纪 70 年代, Shimizu (Ryu) 专注于建立一个假设, 而不是得出公司成长的结论, 他对中型企业进行了两次问卷调查。十年后, 他为了证明自己的假设, 再次进行了调查, 并在《中小企业的成长》⁸³, 得出了一定的结论。在前两次调查中, 中型企业成长最重要的问题是新产品的开发, 但这次讨论的重点是管理层在开发这些新产品时对信息的新组合。研究还发现, 以下三个因素被认为是开发新产品的重要因素: 拥有不同于大公司的市场; 即使与大公司竞争, 也能凭借自己的技术和销售网络与之抗衡; 拥有稳定、独特的市场, 以大公司为用户, 相互依存; 通过改变规格开发新产品, 满足市场需求。中型企业的生存条件是: 通过改变规格满足市场需求, 不断培育狭小的市场, 并积极改进制造技术和开发新市场。

因此, Shimizu (Ryu) 再次对中型企业进行了问卷调查, 并对其总裁进行了访谈调查, 以研究绩效与业绩之间的关系。结果, 得出以下几点作为中型企业的成长因素。[48] 企业的原创性技术开发和研发越多, 其业绩就越好。不过, 它们偏重于商业化研究。[49] 与产品技术开发相比, 技术开发更侧重于生产技术开发, 目标是比其他公司成本更低, 并努力防止进入市场。不过, 更注重新产品开发的公司比注重降低制造成本的公司表现更好。[50] 它们主要瞄准狭窄的国内市场。

他们得出结论认为, 作为支持这些因素的组织因素, [51] 管理层收集和整合信息, [52] 保持并有时打破管理精神和创业精神之间的平衡, [53] 鼓励员工改变心态。

2-5 1990 年代以来的研究

吉田博之 (1992)^α

Yoshida 对六家中型公司进行了案例研究, 观察了每家公司重新定义业务的过程⁸⁴。每家

⁸³ Shimizu, Ryuun (1986), 《中小企业的成长》, Chikura Shobo。

⁸⁴ Yoshida, Hiroyuki (1992), "Business Definition and Integration of Marketing Functions:

公司[54]都以多年积累的核心技术为基础,以系统化、多功能化和产品增值为目标,并在此过程中对外围技术进行补充。这种技术扩张导致了一种新的产品-市场关系,当产品扩张开始偏离现有市场并得到认可时,公司自身的企业也就被重新定义了。换句话说,新市场的出现会带来机遇和威胁,在黑暗中拓展业务的风险也会增加,因此,"无论我们是否愿意,我们都不得不在一个与现有市场完全不同的新市场中发展和应对", [55]他指出,有必要对业务的定义进行重组和重新确认,并以此指导行动。此外,他还指出,企业在重新定义时需要迅速做出反应, [56]"继续寻找避免组织僵化的组织形式"。

这项研究的目的是确定企业定义与营销各种功能的整合。研究发现,企业要重新定义,具体的生产、销售渠道、定价结构和广告制度也要重新审查,这取决于产品范围是否扩大,产品与市场的关系是仍然存在还是新的关系。研究还发现,由于这种审查,总是需要进行组织改革,因此总是需要灵活的组织形式,但遗憾的是没有对此进行详细分析。京都经济同友会的调查认为,利润下降的企业转型是中型企业增长的一个因素,而吉田则指出了产品单向传播的危险,并指出有必要重新定义企业。这项研究意义重大。

大泷诚一(1996)^{αμ}

基于资源观, Otaki 讨论了中型企业的创新能力是如何(重新)建立和扩展的⁸⁵。在对四家公司进行简要案例研究后,发现它们具有以下特点。

中型企业构建新业务系统⁸⁶的出发点是确定形成竞争优势和核心竞争力的基础的战略重点 [57], [58]并通过对所构建业务系统的重新解释,在价值链整合和调整之外扩大业务范围和重新定义领域。正在进行之中。在这一过程中,有观点认为,必须认识到信息和通信基础设施的重要性,因为它在快速响应不断变化的消费者需求和管理产品方面发挥着关键作用。换句话说,各公司业务系统的重组过程就是一个组织学习的过程,其学习模式如下:战略重点→通过先期和持续投资形成新能力→通过先期优势获得差异化能力→持续竞争优势→业务系统重组→战略重点。

社会的快速信息化增加了消费者需求变化的范围和速度,因此公司需要能够不断创新,以适应或预测这些变化,并保持领先地位。Otaki 案例研究中的四家公司所经营的产品和服务面向的是数量相对较多的不特定最终消费者,因此变化可能会特别激烈。在此获得的有关组织学习的考虑因素有可能扩展到解释其他行业中型企业的行为。

Marketing Behaviour of Six Medium-sized Companies", Osaka University of Commerce Review, No. 请注意,六家公司中有两家公司的雇员不超过 100 人,因此这里指的是四家公司的情况。

⁸⁵ Otaki, Seiichi (1996), "Reconstructing the Organisational Capabilities of Japanese Firms: On the Ability of Medium-sized Firms to Build Business Systems", Journal of Business Administration, Vol.66, Japan Society for Business Administration.

⁸⁶ Otaki 将业务系统定义为"创造价值所需的管理资源、组织这些资源的机制,或向客户提供满足市场预期的产品或服务所需的价值链"。

金原达夫 (1996)*^β

Kimwon⁸⁷在 1990 年代对中型企业进行了认真的研究。金巴拉从以能力为基础的角度分析了中小型企业的能力建设过程，其依据是：“企业要生存和继续发展，就必须从比有形生产要素更广泛和更动态的角度来看待它们所拥有的管理资源⁸⁸”。金巴拉进行了三轮问卷调查⁸⁹（共有 385 家公司作了答复）和一次深入调查（5 家公司）。在进行三轮问卷调查⁹⁰（共有 385 家公司作答）和一次深入调查（5 家公司）时，中小型企业的研发机构被分为三类，其依据是它们在技术开发中的所有权：分包、合作和独立，以及它们如何形成自己的核心竞争力。

采用分包模式的公司缺乏理论知识，因此直接接受总承包商的指导，主要是为了发展自己的能力，提高生产率。因此，开发风险较低，而开发自己的产品和远景的能力则受到限制。采用合作模式的公司可以通过与合作伙伴平等合作，弥补自身管理资源和能力的不足，与单独开发相比，可以提高实现开发的可能性和开发速度。不过，前提条件是发展目标与合作伙伴的目标相一致，并且双方能力互补、相互信任。⁹¹与合作伙伴谈判的成本自然较高。采用独立模式的公司通常在管理层的有力领导和指导下独立开展研发工作。方向的选择往往基于企业原则、目标和直觉判断⁹²，因此风险更大。

从一系列研究结果中发现，除员工人数少于 300 人的分包商外，在所有企业中，“新产品比率对销售增长率不再一定有效，受新产品推出时机、产品组合、市场条件等因素的影响”。由此，[59]他们得出结论：“新产品要想对经营业绩产生有效影响，不仅要提高新产品比率，还要在核心竞争力形成的基础上开发新产品，并构建竞争空间⁹³”。他的研究还表明，如果管理层有发展的愿望和自由的思维[61]，并具备内部生产机器的原始能力，那么即使是过去进行分包研发的公司[60]也会转向独立模式。

Kanehara 的研究意义重大，因为它将核心能力的形成视为新产品开发的源泉，并阐明了中小型企业研发机构的能力形成过程，而这在以前还不是研究的主题。特别是，根据研发组织与伙伴公司的权力关系对其进行分类，对本出版物的分析具有很强的启发性。

高井彻 (1998)^{αμ}

⁸⁷ Kanehara, Tatsuo (1996), 《成长型企业的技术开发分析：中小型企业的能力建设》，Bunshindo.

⁸⁸ 同上，第 13 页。

⁸⁹ 在三次调查中，1993 年（1993 年）进行的调查称为调查 2，主要使用该调查的数据。概况如下。调查对象为中国和四国员工人数不足 1000 人的企业（336 家）。共收到 129 家制造企业的回复。回复率为 38.4%。回复企业的平均资本规模为 3 亿日元，员工人数为 264.9 人。员工人数在 99 人以下的公司有 39 家，占 30.2%；员工人数在 100-299 人的公司有 50 家，占 38.8%；员工人数在 300-999 人的公司有 40 家，占 31.0%。因此，69.0% 的公司拥有 299 名或以下员工。摘自上文第 22 页。

⁹⁰ 调查 2 的 129 家受访公司中，分包公司 32 家，联合公司 6 家，独立公司 91 家。平均雇员人数分别为 259.5 人、330.0 人和 267.7 人。摘自上文第 108 页。

⁹¹ 同上，第 163 页。

⁹² 同上，第 164 页。

⁹³ 同上，第 169 页。

除了 Kanehara 的研究之外, Takai⁹⁴ 的研究也是以基于能力的方法分析中型企业的。他指出, "强势企业之所以衰落, 是因为它们没有认识到自己的优势正在与环境发生错位", 并指出, " , 现有理论往往强调其管理资源的特殊性, 缺乏将管理资源与外部环境联系起来的概念, 也缺乏对持续改造这些资源的讨论 "。根据对两家中型企业的访谈, 它们 "转变核心能力的的能力被称为动态能力", , [62]不断与客户对话, 预测他们的要求, 不断开发高一级的产品 , [63]扩大环境意识框架 , 审查战略、方法和资源, [64]找到管理资源与外部环境之间的联系。方法和资源, [64]发现在组织内部不断有意识地制造紧张关系非常重要。

Eiji Ogawa, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno, Motonari Yamada (2004).^a

小川等人的这项研究几乎是 2000 年代唯一一项关于中型企业的全面、大规模研究。他们各自分析了商工综合研究所对 8 704 家非法定中小型企业 (不包括部分上市公司) 的问卷调查结果, 以 914 家应答企业的调查结果为基础。⁹⁵。作为中小企业研究专家, 他们认为中型企业是一个有些消极的企业群体, 因为中型企业的特性介于大型企业和中小型企业之间, "打破 (消极) 习惯是中型企业的生存之道", "与大型企业相比, 中型企业在某些情况下存在脆弱性"。⁹⁶。Hironaka 指出, 从中小型企业发展起来的中型企业, 如果继续打算在数量上增长, 就不会有好的发展, 它们应该以结合大型企业和小型企业优势的混合型生存为目标, 需要有与其规模相适应的市场和与其规模相适应的管理质量方面的组织结构。然而, 报告中并没有提到究竟如何开发这样的市场, 以及什么样的组织结构才是 "合适的"。山田在对中型零售商进行分析后指出, 他们需要发展自己的商业模式, 并不断进行转型。我们进行了广泛的问卷调查和访谈, 这为 "管理质量 "研究提供了重要的启示, 但遗憾的是, 我们没有看到任何建设性的建议和理论结论。

2-6 以往研究存在的问题和未来的挑战

以上详细介绍了自中型企业概念首次提出以来的 60 年间, 有关中型企业的 17 项主要研究。虽然以往的研究不一定很多, 但每项研究都有不同的角度, 而且作为案例研究和大规模观察对象的中型企业数量众多, 为中型企业研究提供了巨大的启示。我们从以往的研究中发现了 64 个中型企业的积极成长因素。此外, 在这 64 个因素中, 有些因素在上下文中提到了不止一个因素, 因此总共有 85 个因素。这些因素分为: 产品因素 24 个 (28.2%, 如果 85 个因素算作 100 个因素, 下同)、管理因素 17 个 (20.0%)、技术因素 12 个 (14.1%)、设施因

⁹⁴ Takai, Toru (1998), "Building Competitive Advantage through Resource Base: Dynamic Capability of Excellent Medium-sized Firms", J.F.Oberlin University Industrial Research Institute Annual Report, No.

⁹⁵ Ogawa, Eiji, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno and Motonari Yamada (2004) "Medium-sized Firms in Japan: Their Corporate Characteristics and the Significance of Research", Journal of Commerce, Industry and Finance, Vol. 54, No.

⁹⁶ 见上文第 13 页和第 56 页。

素 7 个 (8.2%) 以及多样化和撤出因素 5 个 (5.9%)。具体细目见图 2.1。在与产品有关的事项中, 关注新产品开发的受访者最多 (6 人 (7.1%))。原创性和时机选择均为 4 (4.7%)。以增长为导向的产品选择有 3 个 (3.5%)。6 (7.1%) 受访者认为管理是企业家精神等素质的体现, 5 (5.9%) 受访者认为管理是洞察力的体现, 3 (3.5%) 受访者认为管理是信息收集的体现。技术专业化为 5 (5.9%), 生产技术为 4 (4.7%)。将这些因素综合起来, 结果如下。

中型企业业主愿意以企业家精神收集信息, 并洞察环境变化。在此基础上, 利用其他企业没有的特殊技术, 及时开发出前所未有的独特产品, 这对中型企业的增长因素非常重要。

<插图> 图 2-1 以往研究中的主观增长因素。

以往对中型企业的研究也凸显了一些挑战。

我们都知道, 产品、管理和技术这三个因素对中型企业的维持和发展有非常重要的影响, 但任何规模的企业, 无论大小, 都是如此。除非我们跳出中型企业的规模定义, 明确中型企业的特点是什么, 否则就不可能提到中型企业能够与大型企业竞争和生存的因素。大型企业和中型企业之间, 以及中型企业和小型企业之间的规模差异, 会导致不同的处事方式。例如, 与大型企业相比, 相对较小的企业的业务范围和地理区域较窄, 它们会在业务范围内誓死捍卫自己的业务。它们要么会进行强有力的防御, 要么会采取乱战, 要么会让市场看起来不那么有吸引力。如果它决定不能死守, 就会随时探索进入其他行业和地区的可能性。无论如何, 目前这只是一个想象力的问题。

接下来, 有必要检查一下那些在经济高速增长时期扩大规模并达到中型企业水平的企业, 在半个世纪后是否仍在以同样的管理方法发展壮大。中村 (Nakamura, H.) 认为, 每个时期的经济背景决定了企业追求的目标, 并详细论述了与这些目标相匹配的新兴企业。20 世纪 60 年代: 在经济高速增长和社会分工的背景下, 只有那些有能力追求规模经济并能做到这一点的企业才能成为中型企业。20 世纪 70 年代以来, 随着整体经济转向低速增长, 中型企业以不同于追求规模经济的各种方式生存和发展, 以确保其业绩不受整体经济趋势的影响。换句话说, 所有中型企业不再有一个共同的目标, 每个公司的情况都会有不同的目标和不同的应对措施。这项研究将考虑到这一点。

Nakamura (H.) 强调, 他所列举的那些快速成长的风险型企业之所以成长, 是因为它们与当时的环境和公司政策以及企业家的才能相匹配。然而, 许多中型企业已经经营了很长时间, 经历了许多坎坷, 如经济结构和个人境遇的变化。这不仅是在某个时间点适应环境的结果, 也是根据环境变化调整从公司政策到产品组合、融资方式和员工工作规则的结果。所进行的其他研究仅限于对现状的一次性调查, 而没有考虑公司从成立到现在是如何应对、维持和发展以应

对环境变化的。这一点将在本出版物接下来的章节中进行探讨。本出版物还将进一步探讨这一问题。

今后，我们希望找出大型企业和中型企业在内部和质量上的差异。由于中小型企业定义是以 300 名员工为界限来区分中小企业的，因此，在分析中型企业时，可以将组织问题纳入其中，从而发现与中小企业在质量上的差异。即使与大型企业有明显的外在差异，它们在质量上有何不同也仍有待探索。必须寻求新的方法来解释它们如何在资源绝对劣势的情况下与大型企业竞争。

2-7 本章小结

本章从 60 年来对中型企业的研究中选取了 17 项研究，提炼出了积极主动的成长因素。结果表明，中型企业成长的关键因素是“中型企业管理者具有企业家精神，乐于收集信息，洞察环境变化，然后及时开发出前所未见的独特产品，并拥有其他公司没有的特殊技术”。换言之，**产品、管理和技术**这三个因素显然对中型企业的维持和发展有着极其重要的影响。

不过，这一结论可能是普遍的，与公司规模无关。这里没有材料让我们自己判断，作为中型企业的一个增长因素，这一结论是否正确，或者是否还有其他中型企业特有的因素。如果我们对此感到满意，这项研究就暂时告一段落。不过，我们凭直觉认为，虽然目前还没有确凿的证据，但规模的不同可能会导致管理上的差异。接下来，我们将探讨促进中型企业成长的因素。在此过程中，我们将研究其他因素（如果有的话），并作出最终决定。中型企业成长背后的因素值得进一步研究。

第 3 章：分析框架介绍

3-1 为什么中型企业需要一个新的分析框架？

前面几章讨论了从中型企业概念诞生至今对中型企业的主要研究。研究结论认为，每个中型企业都确定了一些独特的业务领域，都有自己的优势，都是在某一狭窄领域的专业化制造商，都能在竞争中脱颖而出，通过管理层的英明决策创造利润，并保持、发展和壮大。

当然，一家公司的业绩在很大程度上取决于其自身当前的能力、过去的历史、管理层的决策、战略和组织，以及它无法控制的环境。20 世纪 60 年代是经济快速增长的时期，整个市场迅速扩大，大公司忙于应付与自身重工业相关的产品市场，社会分工加剧，大公司力所不及的新材料加工、支持重工业的零部件和生产资料供应，以及耐用消费品的大规模生产、食品和纺织行业出现了从中小企业发展成为中型企业的企业。选择增长率高的产品，引进足以应对这些增长率的生产设备（建立大规模生产系统），以及通过降低成本淘汰竞争对手，被认为是中型企业成长的因素。增长因素也随着时代的变化而变化：20 世纪 70 年代，增长速度有所放缓，企业采取的应对措施是小批量生产多种产品；20 世纪 80 年代，增长速度较低，企业采取了多样化经营；20 世纪 90 年代，全球化进程加快，企业进行了业务重组。此外，在各个时期，管理意识、专业技术的发展和新产品的开发都得到了一贯的倡导。

值得注意的是，从 20 世纪 70 年代起，随着经济增长的放缓和减速，大企业进入了中型企业快速扩张的产品市场，或者大企业开始在内部生产以前从中型企业购买的零部件和生产资料。换句话说，对于在经济快速增长时期发展起来的中型企业来说，大企业是很好的买家（合作关系），只要符合一定的要求，大企业就会购买它们的产品和服务，但随着经济增长放缓，大企业越来越发现自己处于直接竞争的地位。从那时起，中型企业就以与大企业竞争、合作、利基或两者结合的生活方式为标志。同时，这也意味着，对于介于大型企业和小型企业之间的中型企业来说，它们可以根据自身的能力，在同一市场上与任何规模的企业竞争，也可以成为它们的买家。

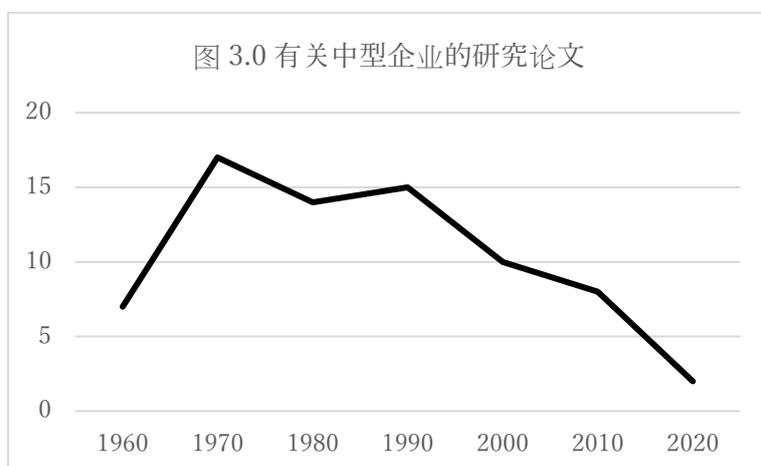
另一方面，对日本中型企业的研究兴起于 20 世纪 60 年代，并在 20 世纪 70 年代得到了积极的发展，但自 20 世纪 90 年代以来却日渐式微。⁹⁷。造成这种情况的第一个可能原

⁹⁷ 根据 Cini 的搜索结果，有关中型企业的研究书籍数量。

因是，许多研究人员、银行附属智囊团和地区经济组织在 20 世纪 60 年代和 70 年代开始研究中型企业，当时中型企业刚刚兴起并迅速发展。其中许多公司后来成长为大型企业，他们可能认为自己已经对中型企业的成长得出了结论并取得了一些成果，他们已经取得了突破。许多研究人员也可能将“成长”纳入了中型企业的定义，这可能导致随着时间的推移，成长起来的中型企业越来越少，从而失去了研究它们的动力。要继续研究一个已失去普遍兴趣的课题，无论在经济上还是在精神上都是很困难的。在定义中加入“成长性”可能会强调与中小型企业区别，但这反而导致人们没有把仅仅存在于大型企业和小型企业之间的企业视为中型企业，忽视了“介于两者之间”的积极原因和挑战，而这正是中型企业所独有的。20 世纪 70 年代以来对中型企业成长因素的研究，如高混合低产量、多元化和业务重组等，也已与对大型企业的研究不可同日而语。然而，这些因素与大型企业的研究已不再有区别。多品种小批量生产的例子与大企业完全不同。维持一个系统，使有订单的零件在同一天运往世界各地，并能收取相应的货款，这是有资金但不喜欢持有存货的高工资大公司无法想象的。至少“准时制”是这样。

大型企业研究人员探讨了一个可作为企业竞争优势来源的概念：绝对资源和能力。作为卖方，它们拥有的专业技术知识远远多于买方，因此它们反对绝对资源和能力的背景。相比之下，中型企业获得对其有利的先进资源和能力的概率低于大型企业，但高于中小型企业。在这一假设下，它们必须不断战胜大型企业的内部生产和议价能力，以及中小型企业的低价、小规模攻势，才能维持经营。换言之，关键不在于绝对的资源和能力，而在于不断产生相对差异的制度和努力。

要了解中型企业，必须先了解中型企业的实际情况，然后确定分析框架。中型企业与大型企业竞争，在大型企业可能自己生产零部件的情况下供应零部件，之所以能够生存下来，是因为在短期内，与大型企业（当然也包括与中小企业和最终消费者）的每一笔交易都是建立起来的；在中期内，它们是持续不断的；在长期内，即使技术、需求和规则发生变化，它们也会继续建立交易。这只是因为它们在继续建立。大企业放弃内部生产、放弃进入、在与中型企业的竞争中败下阵来的情况时有发生。首先，有必要观察交易本身达成的那一刻，或者用球类运动来比喻，就是拿球和攻防转换的那一刻。



本章描述了一种模式，在这种模式中，中型企业主要被视为产品和服务的卖方，以及它们如何努力选择买方（客户）和发展自己。尽管大公司应该比中小型公司拥有更多的资源和更高的技术水平，但为什么中小型公司能够与大公司做生意呢？这不仅是因为资源和技术，还因为中型企业生产的产品功能高于大型企业自己生产的产品功能。我们首先介绍研究的分析框架。

3-2 交易流程

一般来说，交易“是指按某种条件将货物或服务从 A 交付给 B（或从 B 交付给 A）”⁹⁸。当卖方提出的卖价与买方在支付意愿范围内的买价相吻合时，交易就达成了。卖方应能提供具有解决买方问题功能的产品或服务。买方之所以同意交易，是因为获得和使用该功能是值得的，而卖方之所以同意交易，是因为获得合理公正的对价是值得的。因此，如果从表面上看，交易的最后阶段似乎很简单。然而，在现实生活中，一笔交易却包含着买卖双方无数个详细的决定。⁹⁹

Nobeoka（2008 年）将日本公司盈利能力的下降归因于其无法创造价值¹⁰⁰。他将可以用数字表示的客观价值称为功能价值，将客户可以主观理解的价值称为语义价值，并阐述了如何将后者最大化的管理方法。因此，产品和服务被认为是卖方为买方提供价值的手段¹⁰¹。价值是指事物有用的性质和程度。当主体接触到前所未有的全新事物时，会根据自身的知识（信息）和价值观来评估其是否有用。新颖性和价值是由各自的主观性决定的。如果开发出的产品或服务能为许多购买者所接受，那么它就可以被视为创造了客观价值，但这是否意味着存在真正的客观价值则值得怀疑。许多独立的买方是否拥有足够的信息来准确评估卖方产品或服务的功能？可能有一小部分买家自己不知道如何评估产品，却认为其他买家说产品好，所以他们也说产品好。¹⁰²此外，如果我们假定许多买家的信息是不完整的，那么我们同样也应假定许多

⁹⁸ Manri Asanuma (1983) 'Choice of Transaction Style and Bargaining Power', *Economic Review*, Kyoto University Economic Society, Vol. 131, No.

⁹⁹ 制造业的起源可以从节日摊位中找到。卖方借用销售权、地点、设备和材料，在人们聚集的地方和时间摆摊，接到订单后当场制作产品，没有销售、库存或滞销产品。卖方不需要很高的技术，在没有商号和业务连续性的情况下达成交易。在超市购物时，买家通常会仔细检查质量和价格，但在购物节上他们不会这样做，而是慢慢挑选，即使要排很长的队。节日结束时，卖家归还设备后离开，买家也不会清楚地记得在摊位上吃过的食物的味道。但在下一个节日，卖方会再次摆摊，买方会再次排队与他们交易。在特殊情况下，各种因素结合在一起形成的交易，是无法仅用经济理性来解释的。

¹⁰⁰ Nobeoka, Kentaro (2008), "Value Creation Technology Management : Creation and Management of Semantic Value" working paper#08-05, Centre for Innovation Research, Hitotsubashi University.

¹⁰¹ 经济学对使用价值和交换价值进行了研究，但我们的研究只涉及这两个方面，并没有深入考虑。

¹⁰² 罗杰斯（Rogers，2003 年）长期研究了影响推广机构向其推广受众推广新措施的各种因素。他说，推广受众缺乏来自推广机构的关于新措施的信息，即使获得了这些信息，他们往往也不太相信，往往是通过与在他们之前采用了新措施的其他可信的推广受众交流后才采用的。2003）《创新的扩散》，纽约自由出版社（罗杰斯著，三藤俊雄译（2007）《创新的扩散》，Shoei 出版社）。

卖家的信息量存在差异。卖家是否会在准确了解不同信息的买家的需求和价值的基础上提出产品特色呢？预测失误，无论好坏，难道不是家常便饭吗？此外，买方可能比卖方掌握更多相关信息，并在价格谈判中占据主导地位。

一般来说，许多人将卖方开发和销售产品或服务的过程描述为“卖方创造价值”、“买方提供价值”和“买方购买价值”。我们认为这种表述是准确的，我们也没有感到不舒服，因为我们相信我们理解这种表述。但是，从目前的讨论来看，这种表述并没有准确描述卖方和买方之间的关系，也没有理解交易的本质。严格来说，“卖方获得买方需求的信息”，“创建一个他预测买方可能会重视的功能”，“向买方推销该功能，买方中认为该功能有高价值的以高价购买，认为只有低价值的以低价购买，认为没有任何价值的以低价购买”。而“卖方的价值在于作为卖方赚取合理的利润”。我们认为，功能和价值是不同的。如果能够提供一个满足买方需求的功能，卖方就可以要求获得合法的利润，获得更高的利润额和利润率，更接近实现其目标，如卖方的生存和发展以及卖方员工生活的改善。这就是卖方的价值。卖方提供的功能和买方获得的功能可能是相同的，但交易给双方带来的价值是不同的。这一点听起来很明显，也很啰嗦，但我们还是要强调一下，因为它对我们研究的分析框架非常重要。

请注意，在某些有限的条件下，功能和价值是可以等同的，“主体创造价值”的解释也是可以成立的。如果功能的开发者和使用者是同一个实体（内部生产），或者，如果他们是不同的实体，他们具有相同的价值和相同的相关知识水平，就属于这种情况。如果一个实体自己创建了一个功能，而且该功能具有很高的价值，那么该功能就不应该被其他人使用，而应该在公司内部垄断。例如，一项名为“生产流程”的功能由公司内部开发，不对外公开。如果管理层认为，与生产和销售使用该生产工艺的产品相比，对外销售生产工艺本身对公司更有价值，公司就会从零部件供应商转变为机器制造商。为了继续获取零部件供应商的需求，并将其反映在机器上（以获取有用的信息），公司可能不会转型，而是将两家企业保留在一起。

Aoshima 和 Kusunoki (2008 年) 将产品视为“由各种元素组合而成的系统”，并指出产品具有三层结构：客户在使用环境中提取的价值层、实现该价值的功能层以及实现这些功能所需的物理层¹⁰³。如果只有客户才能从产品或服务的使用环境中提取价值，那么卖方只能通过产品或服务向买方提供的就不是价值本身，而是实物，甚至是与之相关的功能。

当然，买方并不是每次购买都要经历复杂的决策过程。如果产品的单价对购买者来说不高，对购买者来说不是很重要，是重复购买，或者是购买者喜欢的产品，那么决策过程就相对简单，根据购买者的心态和性格，决策过程可能相对简单，也可能相对复杂。

要达成交易，买卖双方必须达成一致。无论卖方认为自己开发出了多么好的产品，只有买方愿意购买，交易才能达成。卖方不能完全控制买方的行为，也不能强迫买方购买。另一方面，卖方也不完全受买方控制。他们不会卖给不想买的买家。卖方也需要安全和增长，不愿意与那些不能提供足够利益和信息来创造安全和增长的买方打交道。买家需要能够正确评估卖家的努力。而且，特别是在企业对企业（BtoB）交易中，买方购买的产品和服务决定着买方自身业

¹⁰³ Aoshima, Yaichi and Ken Kusunoki (2008), "Innovation as System Redefinition", Hitotsubashi Business Review, 2008 SPR pp.

务的成败，这往往预示着一种无意识的长期互助信任关系。

在整个研究过程中，我们假定一家特定的中型企业为卖方，并从其主观角度对其进行分析。我们将这家特殊的中型企业命名为 "S 制造"，如果其产品和服务的销量长期达不到一定水平，它就会衰落和破产。然而，许多买家可能不购买 S 精作所竞争对手的同类产品，甚至不购买同类产品也能生存下去，尤其是如果这些产品的功能能满足他们的需求。请说出一个特殊的买家 'K Industries'¹⁰⁴。关键在于特定卖方 S 制造公司和特定买方 K 工业公司之间的交易已经成立。

3-2-1 从 S 制造业（卖方）的角度看交易

首先，从 S 制造公司的角度考虑交易（图 3.1）：S 制造公司充分利用自己的管理资源，利用自身的技能开发和生产产品与服务，以实现买方可能寻求的功能（质量、价格、交货时间、可靠性、安全性和其他无法用数字表示的因素）。这就是所谓的 "使能功能"。在这种情况下，买方想要的功能（需求的产生）、资源和技能并不清晰可见（图中的深色渐变）。这时，我们想知道买方的支付意愿上限 M，即如果能提供该功能，买方愿意支付多少钱，但这只是 S 生产的估计，可能准确，也可能不准确。如果公司认为，如果花费资金和时间开发产品或服务，并设定与产品或服务相称的销售量和建议销售价格 P，就有可能获得合理的利润，那么公司就会继续做出开发、生产和销售产品或服务的决策。S 生产企业的决定因素之一，是能否将建议销售价格 P 精确地设定为买方支付意愿上限 M，并以同样的价格将产品销售到底。在这一过程中，卖方呼吁实现功能（广告、促销、培训、教育等），对买方而言，强调相关产品的重要性和紧迫性，对卖方而言，证明 P 的合理性。在此，技能被定义为技术专长和诀窍的总和，其熟练程度和操作能够准确、高效和快速地将买方的需求信息转录¹⁰⁵到媒介中。

从卖方的角度来看，买方的资源和技能是难以察觉的。如果卖方认为在资源方面与买方没有差异或处于劣势，卖方就会试图通过某种方式提高自己的技能来制造功能差异。但是，如果功能的评价轴和实现目标都很明确，那么竞争就会很激烈，功能差异就无法在短期内扩大，于是买方就会把 M 定得很低，以便从最便宜的卖方那里购买，卖方也就别无选择，只能降低 P。相反，如果卖方的资源和技能被认为更优越，则 P 会定得更高。如果买方按照卖方建议的销售价格 P 购买了产品，则可以判定该使能功能在一定程度上满足了需求。但是，如果与 M 相比，P 定得太低，卖方就很难意识到他失去了本可合法获得的利润。买方不会说太便宜。

卖方不断受到买方的压力，要求降低 P。如果谈判后未能达成交易，卖方就需要寻找原因和佐证：如果 $P > M$ ，可能是竞争对手以更低的价格提供了相同的功能，或者是买方打算购买更多的产品；如果 $P < M$ ，可能是政治博弈，或者是本来就不完全符合需求，或者是买方内

¹⁰⁴ 虽然某些买家可能是个人，但我们的研究并不需要区分买家是公司还是个人，而是将他们统一为 "K 产业"。

¹⁰⁵ Fujimoto, T. (2003), *Capability Building Competition: Why is the Japanese automobile industry so strong*, Chuko Shinsho, p.28.

部有制造的意图。制造的意图，以及这些可能性的存在和大小。M 和 P 是根据买方数量、技术水平、与买方和竞争对手的功能差异来确定的。

<插入图表> 图 3.1 从 S 制造业的角度看交易

3-2-2 从 K 行业（买方）的角度看交易

另一方面，从 K-Industries 的角度来看交易（图 3.2）：K-Industries 要么是在开展业务的过程中意识到了自身的缺陷，要么是在卖方（销售、广告、实践培训）或其他触发因素的呼吁下，开始感觉到需要新功能来更准确、快速和高效地开展业务。人们开始感受到对某项功能的需求（需求产生）。所谓的需求有以下几种类型：买方完全意想不到的功能。买方意识到但因不可行而放弃的功能。¹⁰⁶。买方意识到但无法用语言准确表达（量化）的功能（如使用方便或对使用中的产品或服务的模糊不满）。买方可以用精确的语言表达（量化）的功能（即评价轴和实现标准明确的功能）。买方必须决定是利用自身的内部管理资源和技能解决新功能，还是将其外包给另一家公司，是暂时推迟解决，还是完全放弃解决。该职能对公司来说是否关键或紧急，是否可以通过公司自身的能力（内部）或外包（外包）来解决，内部或外包是否有利可图。涉及多少时间和成本是决策的一个标准。

在这里，如果 K 工业公司利用其拥有的资源和技能开发和生产产品或服务，所能获得的功能（质量、成本、交货时间、安全性和其他因素）被称为“虚拟功能”。虚拟功能的形成取决于买方从自身资源中使用了多少管理资源，以及为获得该功能展示了多少自身技术和技能。买方将有限的资源和时间用于获取关系到其生存的核心功能，而无力或无意将资源和技能用于其他外围功能。因此，他们要么放弃获取外围功能，要么从外部采购。

然后，K 行业（买方）在决定是内部生产还是外购时，会决定对卖方的期望值和期望水平。这就是所谓的“预期功能”--根据 K 行业的技术知识和熟练程度，以及通过以往采购所获得的功能经验，K 行业期望从多个卖方的产品或服务中购买一个所能获得的功能（质量、价格、交货时间、安全性和其他因素）。然后设定 K 行业愿意为需求（必要功能）、假设功能和预期功能之间的功能差异支付的金额，即支付意愿限额 M。

我们使用的“功能”是一个总括概念，是卖方向买方提供的最终形式。它是买方在向卖方付款后享受到的一系列利益和不便。除非另有说明，买方获得的全部利益将被称为“功能”，而单个功能将被称为“特定功能”。虽然买方 K 工业公司在开始交易之前并不需要了解自己的虚拟功能，但除非买方 K 工业公司发现自己最终能做的事情（虚拟功能）与其对卖方（S 制造公司）在 K 工业公司内部能做的事情（预期功能）之间存在功能差异，否则交易就不会达

¹⁰⁶ 漫画、动漫和科幻小说中都有能超越时空和物理原理的奇异产品，而这些是目前的技术无法实现的，一些管理者试图从中汲取灵感。

成。而虚拟功能和预期功能完全基于 K 行业（买方）的资源 and 技能，是由买方的主观性产生的。买方的预期功能是由买方当前的情况、过去的经验、卖方的呼吁、他人对功能的评价（如品牌）等形成的。在不同卖家的产品之间，产品或服务的具体功能可能有优劣之分。买家会优先考虑他们所重视的单个功能，并考虑假设功能，他们会接触到许多卖家的主张，并形成他们的预期功能。买家据此评估卖家的产品和服务。

首先，我们要根据需求功能差异、假设功能和预期功能，概述决定内部生产还是外包生产对买方更经济有利的标准。

内部 (1)

当虚拟功能超过需求时，以及当虚拟功能和需求相等时，买方会不自觉地利用自身的资源和技能来解决自己的需求（图 3-3(1)）。换句话说，如果他们能确认自己能解决所需的功能而不需要特别的成本，他们就会在内部生产产品或服务，而不会考虑外部卖家产品或服务的功能。

外包搜索 (2)

如果需求超出了假设的功能范围（图 3.3 中的(2)），他们要么花时间和精力自己填补功能空白，要么，如果他们意识到自己无法解决这个问题，他们就开始寻找有能力填补空白的卖家，并探索外包的可能性。

<插入图表> <插入图表> 图表 3.2 买方视角下的交易

<插入图表> <插入图表> 图表 3.3：买方的内部生产和外包搜索

内部制作或寻求后放弃 (3)

K 产业（买方）根据所有可探索的卖方实现功能的信息，制定出最接近其需求的预期功能。然而，卖方的实现功能以及支持这些功能的管理资源和技能却很难看到（图 3.2 中梯度的暗部）。如果他们认为预期功能低于假设功能（图 3.4 中的(3)），他们就不会从卖方那里购买，至少不会从 K 工业公司那里购买。这种决定既有主动比较和考察许多卖方功能的，也有从一开始就被动放弃卖方功能或不注意卖方功能的。当买方特别不情愿时，卖方就很难确定买方需求的性质，而这种确定对卖方来说成本相对较高。对卖方来说，如果能以这种成本提供符合买方需求的功能，并能吸引买方的认真感和紧迫感，那么卖方可能会获得巨大收益。

外包 (4)

虽然卖方实际提供的实现功能与买方对卖方产品的预期功能之间存在着密切的关系，但严格来说，交易的考量是根据买方自行开发产品时的假设功能与向卖方购买前的预期功能之间的高低而认真开始的。如果在众多卖家中，S 清作所的产品服务的预期功能不可能完全满足 K 工业公司的需求，但似乎超过了假设功能（图 3-4 (4)），那么，考虑到支付意愿极限 M 和建议售价 P 之间的关系，K 工业公司将把 S 清作所的产品（分包）卖给 S 清作所。产品（分包）。

支付意愿限额 M 是根据需求、假设功能和预期功能之间的功能差异设定的；与 M 相比，只有当 S 制造公司（卖方）提供的建议售价 P 相同（ $M = P$ ）或更低时，才会达成交易。预期功能是 K Industry 在购买 S Manufacturing 的产品或服务之前（即在实际体验最新实现的功能之前）估计的，无法确定。如果 P 过高，买方就不愿意购买；如果 P 过低，买方就会怀疑卖方声称的实际功能。M 和 P 是一个平衡问题，既有严格计算出来的值，也有包含预期值的值。

<插入图表> <插入图表> 图表 3.4：交易失败和结论（外包）

内部和外包的长期决策

上述讨论仅限于 K 工业公司仅通过比较短期需求、虚拟功能和预期功能各自的高低来决定内部或外包的情况。即时虚拟功能高的原因是现有资源和现有技能。如果管理层认为该功能对 K 工业至关重要，并希望不惜时间和成本（不惜一切代价）在内部开发该功能，即使现在的需求大大超过虚拟功能，即使卖方的预期功能超过虚拟功能，也会在内部生产。对买方来说，除了大家都清楚的各种条件外，这是一个更高层次的价值判断，涉及长期的独立性和存在的理由，基于管理层自身的理念和对公司的展望。有一系列复杂的条件和因素，如卖方的长期资金外流（资源损失）、卖方对 K-Industries 的回应（是否会认真回应 K-Industries 的需求）、K-Industries 客户的要求、自身技术的收购、监管变化以及管理层将如何判断这些因素。他们可能会认为有必要获取新的资源和技能，并就此采取行动，因为如果他们继续使用现有的资源和技能，未来就会受到威胁。¹⁰⁷ 第三方，如研究人员，无法观察到详细情况，也不容易对其进行评估。

¹⁰⁷ YKK 顾问 Tadahiro Yoshida 这样解释这个复杂的决定：YKK 的创始人曾提倡内部生产材料和机器的政策，以提高产品质量，但第二代吉田先生将内部开发的挤压机与五家不同公司生产铝窗扇的挤压机进行了比较，决定各买一台。他决定买一台。换句话说，他采用了内部生产和外包生产相结合的方式，尽管在最近的案例中，虚拟功能低于实现功能，而且两台机器都可以外包。当然，也有人批评他，认为他会从公司内部购买这两台设备，但他说：“我并不否认公司内部生产的热情和努力。但从公司外部赢得竞争应该是一个条件。我相信我们留下了一个很好的案例”。此外，交易中的一个竞争者在发现 YKK 已经开发出自己的挤压机后，因担心泄露技术信息而退出了交易。摘自“我的简历，吉田忠宏先生”，《日本经济新闻》，2023 年 4 月 14 日。

随着时间的推移，各种条件可能会发生变化，公司所需的功能可能会对公司的生存产生重大影响。相反，以前被认为重要并在公司内部生产的功能可能会变得不那么重要而被外包。

¹⁰⁸ 决定内部生产还是外包的时机可能各不相同：在某些情况下，决定是在公司内部出现需求后立即做出的；在其他情况下，决定是根据资源和技能做出的；当卖方的存在和预期功能得到确认时；当通过谈判确认卖方的动机时；以及当购买卖方的功能后确认实现的功能时。

职能取决于技能，技能基于资源。不过，应该指出的是，卖方和买方各自的资源、技能和职能并不一定简单地联系在一起。中型企业集中有限的资源和精力，发展自身的技能，使某一特定功能高于买方的假设功能，并提高相关知识水平。大公司并不打算提高内部生产该特定功能所需的技能，而只是提高自身技能，以便正确评估外包。卖方需要意图和战略来决定专门从事哪些职能，需要哪些资源和技能，并应为此提高技能（图 3-5）。

<插入图表> <插入图表> 图表 3.5 S 制造公司与买方的关系

即使在价格 P 更高的情况下，交易仍能继续达成，这说明许多买方目前非常重视 S 产品所提供的特定功能。然而，这只是对特定功能的偏好，如果其他卖家推出的产品具有满足其他方面需求的功能，买方就会意识到新的功能和功能差异，买方在自己内心建立起来的“对特定卖家在特定方面的特定功能的偏好”可能会在较短时间内消失。这可能会在较短时间内消失。

此外，较高的卖方价格 P 可能会提高利润率，但并不一定等同于较高的利润率。为了将买方偏好的功能维持在较高水平并加以改进，卖方可能会从其有限的资源中花费大量资金和时间精力进行开发、生产和销售。当然，卖方需要努力降低成本，并应考虑如果买方改变了偏好该怎么办。反之，如果为了向众多买家大量销售产品而压低 P ，利润率很低，该如何评估？如何在单笔交易中获利，如何在一系列交易中的某笔交易即使出现盈利高或亏损低的情况也能长期获利，这应该取决于产品或服务的价格范围、采购频率以及管理层的理念和方法。虽然高利润率是可取的，但我们仍应谨慎对待第三方仅凭公布的数字来判断一家公司的好坏。

关于卖方职能是否具有竞争优势的最终决定权在于买方而非卖方或第三方，以及买方以较高的卖方建议售价 P 购买产品并不一定等同于较高的利润率这一点，假定买方能够准确、冷静地识别自己的假设职能和许多卖方职能。这里有一个假设，即买方有能力准确、冷静地识别自己和许多卖方的假设功能。有了这种能力，偏好特定卖方功能差异的基础就会变得清

¹⁰⁸ 2021 年 9 月 7 日，丰田汽车公司宣布到 2030 年将投资约 1.5 万亿日元用于电动汽车电池的生产和研发。该公司计划将以前在国内工厂自行生产的车身和发动机零部件转为外包，以腾出空间，并在国内工厂引进电池生产线。见 <https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/35971587.html> (2021 年 12 月访问)。(2021 年 12 月浏览)。由于原由公司内部生产的车身和发动机零部件在长途运输中无法盈利，因此将与工厂面积相当的邻近企业集团中从事发动机配件生产的中型企业签订生产合同。此外，这些中型企业也会将部分或全部现有业务转移到自己的独立工厂或合作公司。

晰。如果预期功能被高估，M 也会被高估。他们把预期功能等同于卖方提供的金额 P，认为如果 P 越高，卖方的实现功能就越高。卖方无需付出更多成本就能完成交易，并获得赞赏。相反，买方可能会低估预期功能，对 M 的估计较低，要求卖方提供较低的 P。

3-3 交易后

到目前为止，我们已经讨论了达成交易的过程。对于买方来说，与决定外包同样重要的是，在交易达成后，通过使用从卖方获得的产品或服务来确认实现功能的过程。此外，如果卖方 S 制造公司和买方 K 工业公司在交易未达成时不改变其传统行为模式，那么再次交易的可能性就会降低。

<插入图> 图 3-6 卖方的促成功能与买方的预期功能之间的关系。

预期函数和实际函数符合 (5)。

由于 S 制造公司反复呼吁可行的功能，而 K 工业公司也反复表达了它所要求的功能类型和水平，因此最终的交易结果是 S 制造公司实现的功能与买方预期的功能相匹配，S 制造公司获得了合理的利润，而 K 工业公司则享受到了预期的功能 (图 3-6) (5)。为了继续交易，双方都需要追求自己的预期和可行性，在这个过程中，双方都不遗余力地检验对方的开发成果，这就成了一场严肃的博弈。竞争的胜负不在于一方，而在于双方的期望值和实现程度相匹配时，交易就“赢”了。由此，K Kogyo 承认 S Seisakusho 是努力开发满足其需求的产品和服务的合作伙伴，而 K Kogyo 则承认 S Seisakusho 是承认其努力开发的产品和服务的价值并为其支付合理价格的合作伙伴。这就形成了一种相互信任的关系。

超出预期 (6)

卖方在交易前的诉求没有得到准确传达，K 工业公司对卖方的功能也没有抱太大期望，因此将支付意愿上限 M 设得很低。无论如何，交易还是达成了，因为在 K 工业公司的搜索范围内，S 制造公司的功能被认为是最高的 (图 3-6 (6))。虽然没有想到，但在使用之后，他们还是享受到了超出预期的功能。孤立地看这笔交易，S 制造公司并没有获得合法的利润，反而造成了损失。但是，如果 S 制造公司不知道 K 工业公司在交易前的认知差距有多大，也不知道交易后 K 工业公司认为自己的认知超出了其预期，那么 S 制造公司就无法意识到自己损失了利润。如果 S 制造公司知道 K 工业公司所享受的功能超出了它的预期，它可能会通过提高建议售价 P 来增加利润，或者通过保持 P 不变并吸引其他买家来增加销售量。它可以：

失望 (7)。

卖方在交易前的诉求没有得到准确传达, K 工业公司由于对卖方的功能期望过高而将支付意愿限额 M 定得过高; 由于 S 制造公司的功能在 K 工业公司的搜索范围内被认为是最好的, 交易得以达成。过高的期望导致了使用后的失望; S 制造公司赚的钱比它努力赚的钱还多。

如果变现函数高于 K 工业的虚拟函数 (图 3-7 (7-1)), K 工业别无选择, 只能在短期内重新设定比之前更低的支付意愿限值 M, 接受 S 制造业的变现函数, 并继续购买, 即使这令人失望。如果实现功能低于 K 工业的假设功能 (图 3-7 中的(7-2)), 则不会再购买。买方将不得不长期积极投入自己的资源和技能, 以获得相关功能 (内部生产)。或者, 将支付意愿限制 M 降到最低, 并向 S 工厂提供技术指导, 使实现的功能达到与虚拟功能相同的水平。

<插入图表> <插入图表> 图表 3.7 : 买家的失望情绪

价格 P 过高或支付意愿上限 M 过低 不成功

由于卖方的价格 P 与买方的支付意愿限额 M 不一致而导致交易失败。各方面都存在差异, 例如卖方是否高估了实现功能与买方虚拟功能之间的功能差异, 买方是否低估了卖方实现功能与虚拟功能之间的功能差异, 双方是认真卖还是认真买等。行业只要不与 S 制造公司接触, 就不可能体现出买方需要多少、接受多少假设功能并认真打算购买的潜在需求 (高支付意愿限值 M)。即使他们知道什么卖得好, 他们也不知道什么卖得不好, 也不知道为什么卖得不好; K 工业公司可能因为无法准确评估与 S 制造公司的功能差异而设定了较低支付意愿上限 M, 即使确实存在功能差异。如果双方都从提高评估技能和纠正认知这一点出发, 就会促成下一次交易。

<插入图表> 图表 3.8 S 制造业与 K 工业之间的交易

3-4 自我意识

如上所述, 我们认为 "交易的成败取决于卖方向买方提出的产品/服务功能诉求和预期销售价格, 以及买方对该诉求、自身需求、假设功能和卖方预期功能的评估, 以及对支付意愿上限的确定"。卖方估算买方的资源和技能, 并向买方发出呼吁, 使买方认定卖方产品或服务的功能与买方的假设功能之间存在明显的功能差异, 并且是有价值的。卖方需要能够冷静地分析其

产品和服务的功能与买方的假设功能。这是一种自我认知能力¹⁰⁹（图 3.8）。

在许多交易案例中，买方做出决定并不意味着卖方对其无能为力，相反，卖方可以积极呼吁，使“许多买方总是期待卖方的功能”。对卖方来说，一种理想的形式是将某一维度的功能提升到买方能准确识别卖方功能的最高极限，从而使其在竞争者中无可匹敌，让许多买方认为“S制造公司的这种功能是最好的”。当然，这要等到买家继续优先考虑当前的功能维度，并最终要求另一个功能维度。此时，S Manufacturing 的资源有限，需要考虑针对哪些买家、加强哪些技能、实现哪些功能差异，才能有效获得利润和销售额。

狭义而言，自我认知能力是指“准确了解公司现有资源、技能和职能的能力”。它主要是要求管理层了解公司生产设施的规模和员工个人的能力，以及公司产品和服务为买方提供的功能。当然，随着公司规模扩大，最理想的情况是包括董事在内的管理团队及其下属中层员工也具备这种能力，而且要确保整个组织，包括生产线末端的员工，都能时刻了解自己的能力和能力。由于我们的研究对象是中型企业，因此我们将从管理人员的能力要求入手。

如前所述，市场上有许多拥有不同资源的不同技能水平和职能水平的买方和卖方。每家公司都处于竞争之中，自身的知识水平和复杂程度都在不断提高，因此，从长远来看，资源会受到压力，从短期来看，技能和功能会不断下降（淘汰）。这就好比从下行自动扶梯的楼梯上行。换句话说，公司、买方和其他卖方的技能和职能不是绝对的，而是相对的，因此严格来说，有必要进行某种比较。可比较的是买方的需求、买方的技能、竞争对手的技能、公司过去的实际情况以及公司未来应有的能力（技能）。归根结底，“自知之明”是一个非常宽泛的概念，指的是“准确把握贵公司当前相对于可比公司的资源、技能和能力”、“确认自己的位置”和“了解自己的位置”。

无论如何，如果卖方对买方想要的功能（需求）有所了解，就可以与买方做生意。如果能掌握竞争对手的技术和功能，就可以在买方对有关功能一无所知或迫于政治压力而打出高于预期的折扣时予以拒绝，从而确保获得合法的利润。与其模糊地相信自己的技术，不如具体地、相对地掌握自己的技术。

有些需求可以用语言准确表达（量化），但需要高技术才能解决。¹¹⁰。如果你试图满足一种不需要太多技术、任何人都能轻易量化的需求，就会有很多竞争者，你就不得不在价格上进行竞争。当然，如果你能在价格战中幸存下来，那当然是件好事，但只有一个维度的竞争可能会让前一秒的赢家变成下一秒的输家。如果一个公司要成为一个寻求长期维持和发展的组织，就必须具备长期发展的机制和能力。重要的是，不仅要了解买方和竞争对手的技能和能力，还要预测满足未来需求所需的技能和能力，了解公司目前的技能和能力与这些技能和能力的相对情况，确定公司的哪些部分是优势，哪些部分是劣势，哪些部分需要加强。重要的是要确定贵公司在哪些领域具有优势，哪些领域处于劣势，哪些领域需要加强。必须明确自己在市场中的

¹⁰⁹ Tokawa, Hirokuni (2002), 《新战略管理：不断变化的中间层作用》，Bunshindo.

¹¹⁰ 例如，开发治疗某种疾病的药物。Ikejima, M. (1999 年), 《战略与研发整合机制》，Hakuto Shobo.

"位置"和对未来的展望。如果能做出预测，就能在未来买家的功能（需求）方面领先竞争对手半步。要解决的问题也会一目了然，员工的精力也可以集中在这些问题上。如果买方也有自知之明，卖方可能会更容易谈判和做生意。

3-5 本章小结

一般来说，大型企业比中小型企业拥有更多的资源和更高的技术水平。然而，它们并不是协同工作的。中型企业利用其有限的资源，廉价、快速地提高自身的技能和产品能力，并进行贸易，因为它们的能力优于大型企业自身生产的能力。本章介绍这一分析框架。当卖方提出的卖价与买方持有的支付意愿限额内的买价相吻合时，交易就达成了。然而，一笔交易中包含着卖方和买方的无数详细决定。为了尽可能获得最佳交易，卖方和买方都需要能够正确认识到他们为对方创造的功能。然而，他们在交易前并不总是能正确认识到这一点，这可能导致他们觉得价格过高或期望过高，从而影响他们在交易后的行为。

为了简化和考虑交易，交易分为卖方和买方。卖方向买方提供一种功能，并希望尽可能多的买方了解该功能并为此支付高额费用。买方则希望通过准确识别卖方提供的功能，并根据其公司可获得这些功能的严重性和紧迫性设定支付意愿上限，从而尽可能少地支付费用。找到落脚点并达成协议的行为就是谈判和交易。

第二部分：中型企业的现实情况

在第一部分中，我们回顾了以往的研究，注意到许多研究者将**产品、管理人员和技术**视为中型企业的增长因素。另一方面，以往关于中型企业的研究都没有从理论上说明它们与中小型企业或大型企业在质量上的差异。它们无法解释，在资源绝对劣势的情况下，中型企业如何能与大型企业处于平等或接近平等的地位。因此，我们提出了一个关于交易中卖方和买方决策的新分析框架，并描述了资源相对贫乏的中型企业如何与资源相对丰富的大型企业开展业务。

本研究的第二部分探讨了当前中型企业的现实情况。它采用了三种方法：对过去和现在的中型企业数据进行比较研究、对在日本证券交易所上市的制造业公司进行问卷调查，以及对中型企业经理进行访谈。与过去的比较调查研究了导致中型企业增长与衰退分裂的因素。在问卷调查中，将编制一份主要侧重于企业组织特征的问卷，并对大型企业和中型企业提出同样的问题，以了解它们之间是否存在差异。然后，将对管理层进行访谈，以了解他们认为管理方面的挑战是什么，以及他们是如何应对建立业务领域和获取专有技术的。

第 4 章：调查过去的中型企业与现在的员工人数对比

4-1 围绕**中型企业**的研究在方法上的局限性

中型企业本身继续受到关注。例如，经济产业省的 GNT (Global Niche Top) 企业认证项目¹¹¹、创业研究论坛编辑的“创业研究建议”、21 世纪政策研究所的报告¹¹² 以及中型企业研究小组的报告。然而，仔细研究一下就会发现，这些报告在认证企业、研究对象、研究课题和研究方法等方面都存在偏差：GNT 企业认证将利基顶尖企业定义为“在过去三年中，即使是一年，特定产品或服务的全球市场份额达到或超过 10% (大型企业达到或超过 20%) 的企业”。经济产业省 (METI) 公开邀请符合这一定义的公司提交申请，并由外部遴选委员会从 200 多家申请调查的公司中选出 100 家公司。¹¹³ 21 世纪政策研究所 (21st Century Policy Institute) 选择了一些公司进行访谈和问卷调查，作为中小企业厅认可的“300 家充满活力的制造业中小企业” (2006 年、2007 年) 的一部分。这些公司是从 2006 年和 2007 年的“300 家充满活力的制造业中小企业”中挑选出来的。在这两项调查中，公开招募的主管部门和申请企业的利益是一致的，因此很难验证是否提取了可靠、客观的增长因素。《企业家研究》中的管理者和中型企业研究小组报告中的中型企业¹¹⁴ ¹¹⁵，首先也是众所周知的。中型企业研究小组的结论之一是，“强大的中型企业具有出色的信息传播能力”¹¹⁶。然而，这是因为被列为案例研究的 12 家公司中有 11 家是 BtoC 公司，它们提供最终消费者使用的产品和服务，注重

¹¹¹ 摘自经济产业省网站

<http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/9516313/www.chubu.meti.go.jp/c31seizo/monosesaku/gnt/index.html> (2015 年，由国会图书馆保存) 页面截至 10 月 2 日)

¹¹² 21 世纪政策研究所 (2012 年)，《加强对外合作：从中型企业看日本经济的新可能性》。

¹¹³ (摘自未来工程研究所网站 <http://www.ifeng.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/gnt100.pdf>)

摘自经济产业省网站：

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/index.html

¹¹⁴ 中型企业研究小组于 2014 年在通用电气资本公司 (GE Capital) 的赞助下成立，矶部武彦 (庆应义塾大学研究生院经营学研究科教授) 担任主席，谷田千里 (株式会社谷田社长)、出口春明 (Lifenet 保险公司董事长兼首席执行官) 和林康夫 (前中小企业厅厅长) 担任副主席、三次会议之后，“强大的中型企业的形态”报告以 pdf 文件格式发布在中型企业论坛网站 (<http://midmarketforum.org/>) 上 (网站本身并不存在)。

¹¹⁵ The 12 case studies are Tanita Corporation, Lifenet Insurance Company, Chuo Taxi, A-Z (Makio Co., Ltd.), Yamamoto Kogaku, Eagle Bus, Andersen, Rokkatei Seika, Airwave, Hard Rock Industry, Ina Food Industries, Suruga Bank, Ltd. 这 12 家公司中有 7 家是从矶部武彦领导的企业研究杂志“Kigyō Keiei” (捐赠机构：骏河银行有限公司) 上发表的采访中选出的。

¹¹⁶ 中型企业研究小组报告》(2014 年)，第 78 页。

公共关系和广告宣传，面向不特定数量的买家，并通过各种媒体为公众所熟知，因此研究小组认为很容易将它们作为准确的案例。这被认为是因为研究小组很容易将其作为准确的案例研究。这将是一个明显的同义词。中型企业绝大多数是资本货物的提供者，而不是为最终消费者提供产品和服务。

企业管理中广泛采用的方法，如追随那些已经建立声誉的公司或取得辉煌成就的管理者的脚步，只会产生一种光环效应，使人们认为所有的决策都是积极的。特别是，只关注容易理解的过去的成功故事，会给人一种错觉，以为公司及其管理者都有很强的能力，他们的许多决策都取得了很好的结果。同样，第 6 章中讨论的对失去控制权的公司管理者的案例研究，也会因为之前关于失去控制权的信息而先入为主，导致大多数决策被视为错误。如果不将它们与在位公司进行比较，就无法确定它们是否真的因为在位公司而失去了管理控制权。

作为工商管理中的一种方法论，对管理层的判断往往不可避免地要以业绩、管理者的判断技巧和管理能力为基础。由于研究人员对管理者的判断进行解释，因此不可能没有偏差地进行分析，但我们希望考虑如何尽量减少这种偏差。例如，为了对本章讨论的数据库中的公司进行分析，我们似乎有理由将发展壮大的公司与过去同一时期处于同一水平的公司、保持规模的公司和失去管理控制权的公司的经理人进行比较。严格说来，如果能够开展一项调查，对经理人从某一时点到现在的行为进行细致的了解，那是最理想不过的了。但实际上，还没有进行过这样的调查。此外，要找到并联系过去曾导致公司倒闭的经理人，请他们反思自己当时的行为，并准确地了解他们的行为，几乎是不可能的。¹¹⁷。最终，只有新上市或快速成长公司的管理人员才会被调查。这就无法将成长型公司经理人的行为与一般公司经理人和失控公司经理人的行为进行比较，也无法区分真正的成长因素与成长型公司、一般公司和失败公司共同的经理人行为。

那么，如何克服这种方法的局限性呢？方法之一是从现在开始进行调查，密切关注管理人员的行为，并分析五年或十年后绩效差异的原因。这是一项长期的实地研究。关于当代著名管理者的著作很多，因此，企业家研究人员似乎没有必要再进行访谈和研究。但是，如果有经验、有造诣的研究者要从自己的角度对他们进行分析，就应该再次对他们进行研究，总结出与其他资料不同的观点和话语。即使是功成名就的管理者，也一定曾经在公司内外的各种限制条件下进行过各种尝试，在人力和财务管理方面挣扎过，经历过难以言表的失败和辛酸，有时还在最后关头做出了与当时社会共识格格不入的决定。在二手资料中，管理人员的真实感受被隐藏在华丽的辞藻背后，他们的苦恼也被后来的成功故事所淹没。没有新鲜感。正如第 6 章将详细讨论的那样，这正是我们对中层管理人员进行访谈的真正目的。

¹¹⁷ Shimizu Ryuun (1985 年) 与 Teikoku Databank 一起，"通过寻找前经理本人，或采访金融机构官员、商业伙伴和其他与他们有密切联系并目睹其破产的人"，对 174 家破产的中小企业进行了采访。为了突出破产的原因，研究还将该公司与同地区、同行业、同规模的 149 家普通中小企业进行了比较。中小企业破产的结构因素分析：以对 174 家破产中小企业的调查为重点》，《三田商业学报》，第 28 卷第 2 期。

4-2 各种调查方法的利弊

作为研究人员，我们希望获得原始数据。获取原始数据的方法有多种，包括问卷调查、访谈和全面接触式调查，这些方法在成本、样本量和偏差方面各有利弊。

当把研究对象（研究人员）的假设转化为问题，并在短时间内收集大量信息，同时保持较低成本时，问卷调查就会发挥强大的作用。¹¹⁸。通过对大量数据进行统计处理，可以从不同角度观察整体趋势，并与绩效数据相结合，分析公司绩效的决定因素。另一方面，即使调查对象指定了被调查者（部门），也无法确认实际回答问卷的人员（部门）是否确实是指定的人员（部门）。此外，研究主体的提问意图并不一定能准确传达给受访者，用词的选择取决于研究主体的能力，而对用词的解释则取决于受访者的能力。如果答案中存在矛盾或疑问，就不容易被听回来。调查项目以调查对象的假设为基础，因此很少可能有假设之外的新发现。¹¹⁹。公司被认为是通过与其他公司的差异化来创造收入的，但调查往往会将差异化行为作为异常值排除在外。将调查数据与近期绩效数据合并可能无法解释决策与绩效之间的直接关系，因为两者之间存在时滞。¹²⁰

与问卷调查相比，访谈调查收集信息的成本更高，耗时更长，对被调查者造成一定的负担。原则上，对特定对象的调查只进行一次，被调查者集中精力讲这一次，不遗漏要点，研究小组

¹¹⁸ 例如，我们的研究小组采用邮寄问卷的方式，对 1,300 多家原第一和第二上市制造公司进行了问卷调查。实际成本中很大一部分是往返邮费，约为 200 日元。印刷、信封等总费用约为 300 000 日元。我们调查的回复率约为 20%，因此如果除以回复公司的数量，每家公司的成本约为 1,200 日元。所有工作均由小组全体成员完成，包括调查表的准备和打印、地址标签的准备和粘贴、邮票粘贴、申请表和问卷的折叠和装袋、发送、收集、输入和统计。如果外包，成本会更高。Hirokuni Tokawa、Tadamasa Imaguchi、Mikiki Aoki、Daisuke Okamoto、Kazuo Kobe、Kenya Endo、Sugio Bamba、Kato Lee、Fumiko Kurokawa、Zhonghe Han 和 Kaoru Shimizu (1995 年)，"关于'意外环境下的管理'的问卷调查"，《Sanda Journal of Commerce》，第 38 卷第 3 期，以及其他许多文章。

¹¹⁹ Mikina (2006) 批评一次性问卷调查是 "一次性调查"。Mishina, Kazuhiro (2006), "The Part and the Whole", *Field Research in Business Administration*, p.71, *Nihon Keizai Shimbun*, Shimizu, Ryuun (1985), states. 一般来说，在使用问卷或研究人员进行调查时，必须用被调查者或研究人员易于理解的语言来提问题。如果语言难以理解，就不可能得到正确的答案。如果用传统的统计方法将容易理解的问题的答案制成表格并进行分析，就有可能出现部分答案含糊不清、部分概念或宽或窄，甚至概念重叠的情况，从而得出错误的结论。另一方面，为了避免这种错误的推断，可以使用学术性和技术性的语言来表述问题，并给出精确的概念规则，而这些问题可能并不为调查对象或调查人员所理解或回答。因此，在这项使用了大量调查员的调查中，使用了被调查者和调查员都易于理解的普通语言，并在分析阶段采用了有别于传统统计方法的新花样。"

¹²⁰ 我们以消除时间差为目标，将问卷调查数据与问卷调查年份前后一至五年的年度绩效数据合并，分析了两者的关系。Shimizu, K. (2005), "验证企业管理与经营业绩之间的因果关系：通过分析制造业第一和第二板块上市的 2,048 家公司的问卷调查数据以及 10 年的经营业绩数据"，《千叶大学经济研究》，第 20 卷第 1 期，第 51-81 页 (2007 年)。(2007) "The Relationship between Corporate Management and Business Performance: Through the Analysis of Questionnaire Data of 1,320 Companies in the First and Second Section Listed Manufacturing Industry and 11 years of Performance Data", *Mita Journal of Commerce*, Vol.50, No.3, pp.295-311.

认真倾听，不遗漏任何内容。每个企业的历史背景、所在地区的条件、所属行业的特点与企业的关系、产品和服务与客户的关系、企业的管理要点和内部因素等，都可以作为一个立体的形象来把握。这就要求他们能够从这些因素中发现本质，并掌握在基于假设的标准问题之外，以灵活的方式引出他们真实感受的技巧。面对受访者，不仅可以通过他们的言语，还可以通过他们的面部表情、语音语调、嘴部和眼部动作、身体姿态和服装，捕捉到他们真正想说的话、他们想强调的东西、他们的想法和价值观。虽然调查演员可以精确定位受访者，但现实情况是，他们只能在受访者真正想要做出回应的时候做出回应，而且受访者是积极的。对于那些善于表演、有很多话要说、善于发言、习惯发言或有服务意识的人等，会有一种偏见，这使他们听起来很愉快，但获得的信息却有偏差。

全面接触式调查成本高、耗时长，而且允许这样做的受访者（公司）数量极其有限。如果你能在管理会议上观察管理人员，参加培训课程，并能接触到工厂的普通员工，你就能了解被调查公司的一举一动，包括其治理结构、决策是如何达成的、最近的机遇、挑战、政策和目标、人们的行为、言论、热情、感受和能力，这些都包含了公司的机密信息。即使是最密集的信息，它也能一探究竟。它能让我们了解路径依赖的、矛盾的、有机的、立体的和流动的活动，而这些活动是无法通过合理描绘的管理文本来揭示的。当然，我们可以从中获得大量信息，但保密性限制了可以作为研究成果展示的信息，而且样本量较小，很难一概而论。

采用上述哪种方法取决于研究目标。我们正在探索中型企业的增长因素。是企业的外部环境对增长因素起决定性作用，还是组织管理和技术发展等内部因素起重要作用？决定性的内部因素又是什么？与大型企业是否存在差异？为了研究外部因素，可能有必要了解中型企业过去的发展情况，并探讨外部环境是否发生了变化，以及在多大程度上发生了变化（按时期和行业划分）。要研究内部因素，只需收集一些连贯的数据，而要研究与大公司的不同之处，则需要同时对中型和大型公司采用同样的方法。

4-3 过去属于中型企业的现今公司

本章将数据库中的中型企业过去的雇员人数与现在的雇员人数进行比较，并根据雇员人数的增减来判断中型企业是增长了还是退步了。它试图捕捉各行业增长和倒退的特征，但由于只能获得数据库创建时和当前两个时间点的员工人数数据，而员工人数和单个企业的历史和背景并不为人所知，因此它只是一种事实陈述。使用了以下四个数据库。(1) 中村在《中型企业理论》和《中型企业新论》两书中提到的 158 家公司。从出版时间到 2021 年已过去 40 至 60 年。(ii) 《¹²¹》三部曲每部末尾介绍的 136 家中型企业（不包括重复企业和当时员工人数超过 2000 人的企业），这些企业由日本产业银行中小企业中心进行研究和分析。这些数据

¹²¹ 这两本书均由日本工业银行中小企业中心编辑（1977 年），《中型企业的产品开发：调查 67 家公司的成功因素》，戴蒙德，（1978 年），《中型企业的人力资源开发：66 家成功公司的案例研究》。（1979 年），《中型企业的客户创造--69 家公司的实践报告》，戴蒙德，（1979 年），《中型企业的客户创造--69 家公司的实践报告》，戴蒙德。

发布至今已有 40 年。(iii) Nihon Keizai Shimbun (1995) Kaisha Sokan 非上市公司 1994 年版中的 625 家 250-2000 雇员公司，分类为机械、电气设备、运输设备、精密设备、食品、纺织、化工、制药和零售商，¹²²。这些公司从出版至今已有 30 年历史。(iii) 在我们采访的中型企业中，有 96 家经营时间超过 20 年，调查时雇员人数在 250 至 2 000 人之间。

研究方法包括在互联网上搜索数据库中的中型公司名称、公司官方网站上的最新员工人数或年报中的员工人数，以及该公司是否已成长为大型公司、保持为中型公司或退缩为中小型企业。如果截至 2021 年公司名称是新的，则假定前所有者至少失去过一次对公司的控制权。如果截至 2021 年，在旧公司名称下搜索无法找到官方网站，即使公司有了新名称，也可以推断公司出了问题，并假定公司也失去了管理权。

图 4.1 总结了所有数据库中当时雇员人数与当前雇员人数之间的变化。该图基本上是一个横列 (100%)。例如，(i) Nakamura (Shu) 显示，电气设备行业共有 34 家中型企业，其中 3 家 (8.8%) 在 2021 年失去控制权，2 家 (5.9%) 成为中小型企业，7 家 (20.6%) 仍为中型企业，22 家 (64.7%) 成长为大型企业。不难看出，原始数据库创建于 10-15 年前 (iv) 的公司在员工人数方面没有发生如此大的变化。另一方面，创建日期为 60 年前的 (i) 中的公司则显示出明显的两极分化，即成为大公司的公司和失去管理控制的公司。

<插入图表> 图 4-1: 各数据库中员工人数的变化

注：省略了公司数量较少的行业。公司总数也有偏差，因为有些公司在 2021 年还不存在。

4-4 来自数据库的考虑因素

第二次世界大战后，日本企业引进了欧美技术，并在大企业出口的带动下取得了长足发展，日本独特的管理体制，即日式管理，在管理研究领域引起了世界的关注。然而，经济增长和管理体制并非仅靠日本政府和企业的努力就能实现。从 1950 年的朝鲜战争到 2022 年俄罗斯入侵乌克兰，美国是日本经济和政治成功背后的主要推动力。从 1950 年的朝鲜战争到 2022 年俄罗斯入侵乌克兰，美国对日本政府和企业的保护体系的性质并没有改变。

与此同时，中国作为共产主义和社会主义阵营的一员，奉行改革开放政策，积极接受国外的投资和技术。20 世纪 90 年代，中国的经济和政治崛起更加明显，日本在泡沫经济破灭后的 30 年中难以为继。在石油冲击、广场协议、泡沫经济破灭、雷曼冲击、东日本大地震和核事故以及全球冠状病毒疫情等众多挑战的背景下，我们来看看各数据库中收录的中型企业如今的状况如何。

¹²² 日本经济新闻》(1995 年)，《Kaisha Sokan：非上市公司 1994 年版》。

数据库 (1)。

Nakamura (H.) 在其著作中列举了 158 家在 1964 年至 1980 年左右迅速成长为中型企业的公司，以便让人们更广泛地了解新中型企业的概念。截至 2021 年 8 月，其中 110 家公司 (69.6%) 仍然存在，48 家公司 (30.4%) 要么被其他公司兼并，要么破产，要么不复存在并失去了管理权。33.3% 的公司雇员人数增长了一倍以上，12% 的公司雇员人数增长了十倍以上。所有这些公司在当时都只是中型企业，但如今已成为家喻户晓的全球巨头。

另一方面，在 48 家不存在的公司中，有些公司在中村 (修) 继续其系列研究的很短时间内就破产了，而另一些公司则一直存在到最近。对于那些在短时间内破产的公司，中村 (修) 本人表示，这并不是因为中型企业的概念失败了，而是因为这些公司的管理者做出了错误的商业决策。关于按月分期付款销售的零售商 Midoriya，他指出，使其成为中型企业的因素是较低的采购成本、为其他零售商代购以及确保固定客户，但其破产的原因是“开店政策失败，在分散的地点开设中小型店铺，错过了店铺大型化的趋势”。该公司强调，其竞争对手丸井公司正在从一家中型企业向大型企业转变，其基础是“在东京首都圈集中开店的政策、严格遵守一流产品的原则、通过引进计算机实现合同收款业务的合理化，以及在任人唯贤的基础上开发内部人力资源”。¹²³。关于煤矿公司 Chung Hing Mining，报告将其归因于管理层在多元化问题上的不团结，以及是依赖煤炭还是摆脱煤炭。从那时起，所有人都认识到煤炭行业正在衰退，公司在煤炭开采业务上进行了大规模节省劳动力的投资，同时将煤炭开采业务的利润投资于 20 多家企业的开办，而不向股东分红。从维持就业和促进地区发展的角度来看，这或许是一个正确的商业决策。然而，在新业务产生利润之前，Chukoh Mining 就已破产。¹²⁴。

按行业划分，在 Nakamura (Shu) 提到的数量最多的 34 家电气设备公司中，有 22 家 (64.7%) 成长为大型公司，7 家仍为中型公司，只有 3 家失去了经营权。在机械方面，17 家公司中有 4 家成长为大型企业，4 家仍为中型企业，7 家成为中小型企业，2 家失去了经营权，1 家失去了经营权。在运输设备方面，15 家公司中有 8 家成长为大型企业，7 家失去管理权，没有一家仍为中小型企业。值得注意的是，在零售业的 19 家公司中，有 15 家 (78.9%) 失去了管理权。在除化工以外的所有行业中，规模变为大型或小型企业或失去管理控制权的公司多于保持中型企业规模的公司。

数据库 (ii)。

日本兴业银行中小企业中心编辑的三部曲选取了日本兴业银行的 620 家客户企业，即位于东京、近畿和中部地区、资本金在 5000 万日元至 10 亿日元之间的制造企业，于 1975 年底至 1976 年初进行了“产品和技术开发实际情况调查” (问卷调查)。这次调查共收到 412 份有效答卷。问卷调查的概要和访问的 60 多家公司的概要作为参考资料列在各卷的末尾。在尾注中列出的总共 203 家公司中，有 136 家被纳入数据库，其中不包括重复的公司和当时

¹²³ 中村修一郎 (1990 年)，第 289 页

¹²⁴ 所有的多元化企业都失败了，但唯一幸存下来的是 Chukoh 化学工业有限公司，这是一家中型企业。

员工人数超过 2000 人的公司。虽然报告没有详细说明调查访问的方法和范围，但假定目标公司属于 19 家机械公司、18 家零售商、15 家电气设备公司，以及食品、金属、化工和纺织等多个行业，因此被平均选中。

总体而言，136 家公司中有 62 家 (45.6%) 仍为中型企业，37 家 (27.2%) 成为大型企业，27 家 (19.9%) 失去控制权。从数量较多的行业来看，电气设备行业有 6 家 (40.0%) 成为大型企业，4 家 (26.7%) 失去控制权。有 7 家 (38.9%) 零售商成为大型企业，这与第 (i) 项的结果不同，第 (i) 项有 80% 的零售商失去了管理控制权。精密设备、纺织品和食品分别有四家 (50.0%)、五家 (45.5%) 和六家 (42.9%) 企业失去控制权。在所有其他行业中，企业基本上保持了中型企业的地位。

数据库 (iii)。

Nihon Keizai Shimbun (ed.) (1995) Kaisha Sokan: Unlisted Companies Edition 1994 (《公司目录：非上市公司 1994 年版》) 由日经研究公司每年出版一次，要求资本至少为 3000 万日元、销售额至少为 5 亿日元的非上市公司提供最新资本和财务报表。因此，该数据库的选择不那么随意，更加全面和量化。1994 年，被归类为机械、食品、电气设备、零售业、运输设备、纺织品、化工、精密仪器和制药的中型公司数量为 625 家。

总体而言，67 家 (10.7%) 成长为大型企业，283 家 (45.3%) 仍为中型企业；20.2%，即 126 家企业失去了经营权；机械行业成长为大型企业的企业数量最多 (133 家)。按行业划分，机械行业的企业数量最多 (133 家)，其中 10 家 (7.5%) 企业成长为大型企业，64 家 (48.1%) 企业仍为中型企业，几乎占一半。只有 11 家企业 (8.3%) 失去了管理控制。换句话说，尽管规模略有缩小，但机械企业仍然存活了下来。食品行业有 100 家企业，其发展趋势与总体趋势相似。电气设备有 94 家公司，其中 11 家 (11.7%) 发展成为较大型公司，25 家 (26.6%) 失去了控制权。这至少与数据库 (1) 的结果有明显不同，在数据库 (1) 中，同样的电气设备公司有三分之二成为大型公司，而失去管理控制权的不到 10%。相反，在 Nakamura (Shu) 没有关注的精密设备行业中，有 33 家中型企业，其中有 6 家 (18.2%) 已成为大型企业。然而，同样数量的 6 家公司失去了管理控制权。运输设备行业有 64 家中型企业，其中 80% 与汽车有关：9 家 (14.1%) 已成长为大型企业，15 家 (23.4%) 失去了控制权。其中三家公司与造船有关。

数据库

我们对中型企业的经理人进行了研究，并对尚未接受评估的具有现任代表权的经理人进行了调查；我们从 2000 年开始对中型企业 (主要是机械、电气设备和运输设备行业) 的总裁进行访谈，截至 2022 年 12 月已调查了约 240 家企业。其中，我们选取了 2000 年至 2011 年间调查的 96 家企业，这些企业在当时属于中型企业，并与 10-15 年后的员工人数进行了对比。由于调查时间距今只有短短的 15 年，有 60 家 (62.5%) 处于中型企业范围内；11 家 (11.5%) 已成长为大型企业，而 12 家 (12.5%) 则失去了控制权。在全部 96 家公司中，

有 25 家是电气设备公司, 其中有 6 家 (24.0%) 退缩为小型企业, 7 家 (28.0%) 失去了控制权。与其他机械和运输设备行业相比, 电气设备行业的衰退更为明显。关于电气设备行业一家失去管理控制权的公司的详细分析将留待第 6 章进行。

如上所述, 中型企业在 60 年、40 年、30 年和 10 年后的面貌截然不同。每个时期的背景不同, 不同时期中型企业的特点也可能不同。尽管宏观经济环境相同, 但由于所属行业不同, 具体的环境变化也可能不同。机械中型企业为各种规模的公司提供资本货物, 而大多数电气设备和运输设备中型企业为大型成品制造商提供零部件。

(1) 首先, 讨论数据库之间的差异。严格来说, 数据库 (1) 和 (2) 具有很大的随意性, 因为它们分别提取了研究实体认为具有 "快速增长" 和 "产品开发、人力资源开发和客户创造" 特征的样本。相比之下, 数据库 (iii) 完全没有任意性, 数据库 (iv) 也尽可能消除了任意性。此外, 与数据库 (2)、(3) 和 (4) 相比, 数据库 (1) 出现了两极分化, 即成为大公司的公司和失去管理控制的公司。在数据库(ii)、(iii)和(iv)中, 许多公司保持了中型企业的规模。这可能是由于它们在经历各种环境变化时, 积累了熟练和不熟练的应对方法, 导致结果出现了决定性的差异。或者, 企业本身是否存在差异也不得而知。也有可能是不同行业受到行业结构调整、决定性技术革新等因素的不同影响。我们将尽可能对假定的特定行业趋势进行估计, 以确定个别企业的原因。

(2) 机械行业易受宏观经济环境变化的影响, 传统上会经历长达数年的停滞期和不到一年的高潮期, 这些变化的波动很大。作为一家公司, 它倾向于维持而不想大幅增长。在 (1) 中属于中型企业的机械工业企业中, 40%的企业已缩减为中小型企业, 而在 (2)、(3) 和 (4) 中, 分别有 57.9%、48.1%和 80.0%的企业仍属于中型企业。由于附加值高, 它们有可能将业务伙伴从国内扩展到国外, 即使产生运输成本, 也可以利用国内基地。当然, 也有一些前中型企业发展成为大型企业, 并在国外建立了基地。此外, 机械行业的客户范围广泛, 可以在一定程度上吸收各行业繁荣和萧条的影响。

(3) 电气设备比机械设备更容易受到经济环境和快速技术变革的影响。数据库(1)和其他数据库(2)、(3)和(4)得到了不同的结果。在 (1) 中, 为国内巨头提供零部件和材料的中型企业有 64.7%在经济高速增长期取得了快速发展, 为其提供零部件和材料的中型企业有 64.7%成长为大型企业。在 (ii)、(iii) 和 (iv) 中, 26.7%、26.6%和 28.0%成长为中型企业的企业由于同样的原因失去了控制权。快速的技术革新、新兴经济体企业的崛起、大客户企业的海外扩张、衰落和重组、中型企业自身生产基地的全球化、半导体从工业品向消费品的转移及其功能的变化, 对技术基础相对薄弱、以低工资、人力密集型方式拓展业务的企业和技术高度发达的半导体相关企业都产生了影响。与半导体相关的公司很可能受到严重影响。由于无力承受巨额投资而导致决策延误, 这些公司已经落后于美国公司和新兴经济体的公司。

(4) 在数据库 (2) 和 (3) 中对中型企业的纺织品进行了考察, 这两家企业现在都失去了约 40%

的经营权。根据经济企划厅 1955 年的年度经济报告⁽¹²⁵⁾，"从整个世界来看，日本仍然是纺织品的主要供应国"，但报告也指出，"几乎可以肯定的是，日本在纺织品出口方面的主导地位很快就会被欠发达国家所取代"。不过，该报告也指出，"几乎可以肯定的是，日本在纺织品出口方面的主导地位很快就会被最不发达国家取代"，管理层一定意识到结构性变化正在发生。森本 (Morimoto, 1979 年) 在描述日本纺织业的历史背景时指出，"日本没有独立构想的方法或设施"。¹²⁶ 换言之，日本纺织业在第一次和第二次世界大战期间积极引进海外技术，利用女工和未成年工等廉价劳动力来增加需求，并取得了繁荣，但在随后的调整期，日本纺织业的生产设备过多，库存过剩，不得不通过缩短和合理化运作来应对价格崩溃，等待这些因素稳定下来。在应对价格暴跌时，他们只能通过缩短和合理调整业务来等待局势稳定。整个行业似乎在没有任何技术发展的情况下衰退了。

(5) 在运输设备方面，数据库(i)中的中型企业分为两类：一类是由于多年来成品车制造商的发展而成长为大型企业，另一类是由于成品车制造商的资本参与而失去经营权。随着成品车生产企业的反复重组，存活下来的成品车生产企业不断发展壮大，一些为其提供零部件的中型企业也不断扩大规模，成为大型企业。与此同时，为被并购的汽车制造商提供零部件的中型企业却被淘汰出局。此外，即使是那些幸存下来的公司，有时也会被成品汽车制造商吞并，因为它们无法以适合其增加的产量的方式进行管理、控制或投资。无论如何，运输设备行业中以供应零部件为主要业务的中型企业都高度依赖于特定成品汽车制造商的技术。

(6) 数据库(i)中的 19 家零售商中，有 14 家失去了经营权，这说明即使中型零售商能够通过其管理者的独特想法建立暂时的繁荣，但要想系统地积累足够的技术和诀窍以长期生存，其空间很小，而且很容易被竞争对手模仿。为了应对私家车和互联网的普及、道路和电信基础设施的发展、物流、消费者生活方式的改变、人口结构的变化以及对支付系统的投资，它们可能不得不在通过数量扩张来应对和通过差异化来生存之间做出选择。

(7) 在数据库②中的精密设备行业，半数公司失去了管理权。相反，在数据库③半数企业仍为中型企业，与其他行业的比例差别不大。半导体的发展和智能手机等新产品的出现对照相机制造商产生了重大影响，而照相机制造商一直是精密设备的优势领域之一，同时一些中型企业也随着半导体和智能手机的发展而发展壮大。

(8) 数据库(i)和②分别有 33.3%和 42.9%的食品失去了管理控制。在数据库③没有发现与总体趋势不同的情况。在②①)①②提到了许多与面包、蛋糕和火腿有关的公司，这些公司是由于日本饮食习惯的改变而出现的，但相对于市场规模而言，这些公司的数量很大，表明它们已被淘汰。在③饮料和日本传统食品(糕点和酿造)方面的中等规模公司被包括在内，这些公司至今仍保持着这些业务。

¹²⁵ 经济规划局 (1955 年)，《1955 年年度经济报告》，来自 <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je55/wp-je55-020106.html>，2021 年 10 月查看。

¹²⁶ Morimoto, S. (1979) "The Progress and Prospects of the 100 Years of the Textile Industry in Japan", *Journal of the Textile Society of Japan*, Vol. 35, No. 11 pp.

电气设备、运输设备和零售业容易形成规模经济。因此，行业重组每天都在发生。此外，电气设备和精密设备的技术变革既快又大，因此不断有新的参与者涌现。运输设备直到 2010 年代才发生重大技术变革，但自 2010 年代末以来，已出现向电子和电气化的重大转变。与之相比，机械更容易实现差异化，因此规模扩张的动力可能较低。因此，各行业内企业之间的差距可以解释为，如果环境变化的方向与企业的举措一致，企业就能顺势发展，但如果企业的举措与环境变化的方向不一致，企业就会立即面临困境。单个公司生存的唯一途径是，管理层不仅要了解技术、买家需求和竞争对手趋势的变化，还要将公司的能力和精力引向不断变化的目的地，牵引和推动公司前进。从本章迄今为止的分析中，至少无法得出中型企业的增长或衰退是由管理决策的好坏、组织能力的差异、自身努力之外的巧合组合，还是由其中任何一个因素或它们的组合造成的。

4-5 数量和质量的生长

调查并未证实公司官方网站上的员工人数是否准确。有些公司在年报中可以核实，它们记录的兼职员工是按 8 小时计算的，并将其与正式员工合并。在一些非上市公司中，兼职雇员、临时雇员和海外办事处雇员是否包括在内，是合并还是非合并，并不清楚。另外，原始数据库 (1) 和 (2) 中的数字在作品出版时没有得到证实。尽管我们已尽量做到准确无误，但我们并不否认可能存在错误或遗漏。此外，员工人数的减少也有可能不仅仅是由于管理失误，也可能是由于节省人力、退出国内生产业务或转向海外生产业务。相反，业务本身扩大了，以至于一些中小型企业¹²⁷ 在其海外生产业务中长期雇用了 10 000 多人。

中型企业过去不是，将来也不必是中型企业。有些企业已经成长为大型企业，而另一些企业则缩小为中小型企业。有些则被收购或消失。到目前为止，我们一直使用“增长”一词，没有进行任何特别的研究，但当我们研究增长和回归时，我们发现增长不仅指数量上的增长，还包括质量上的增长。在我们的研究中，中型企业是一个量的概念，并不包含质的含义。

数量增长是指无论环境是否发生变化，公司的销售额、利润、资本、员工人数和其他客观数

字都在增长的一种状态。不问过程，只评结果。由于用数字表示，任何人都很容易理解，因此很容易与公司的过去、竞争对手等进行比较，对评估组织绩效和个人也非常有用。此外，量化增长往往与成员的愉悦感直接挂钩，如果将其纳入人事评估的标准之一，可能会有效激励员工。如果管理层和员工都对销售额和利润的增长感到满意，就没有必要由第三方来评价结果的利弊。

另一方面，追求数量增长的坏处是对取得的成绩过于自信，认为需求、技术和竞争环境是一

¹²⁷ 在我们进行研究时，这家公司还是一家中型企业，但在当年晚些时候破产了。

成不变的，没有注意到或故意忽视可能导致未来发生重大变化的微小变化或迹象。在某些情况下，供应商要求增加产量，这是无法拒绝的。如果供应商不允许改变已经确定的规格、材料或生产方法，坚持现有的工作方式，而公司又可以通过这种方式实现数量上的增长，这就不可避免地强化了维持现状的意识，难以提出新的想法。此外，如果公司沉迷于“数字越高越好”的想法，那么实现数字目标本身就成为了目的，公司最终可能会陷入这样一种境地：在期末降价销售，或假装已向账面上的销售公司销售，就被认为已实现目标。自然，利润率会下降，下一个财政年度开始时的销售额也会下降。这并不能从根本上说明为什么没有达到目标。公司的危机被掩盖起来，好像它已经自动解决了。

暂时的快速增长享受着规模经济，新的房舍和设备是一种无条件的快乐。第三方会关注并找出快速扩张的原因，并为之高兴，因为这会吸引更多的公众关注，导致他们在扩张上花费更多的资源和精力，这不仅会让生产线末端的员工感到失望，也会让管理层感到失望。缺乏经验的管理者可能会容忍或忽视数量增长给整个公司带来的挑战（更多的管理者与能力没有提高的下属、长期的劳动力短缺、搭便车式的招聘、沟通减少、部门主义加剧、缺乏协调、危机感减弱、自尊心增强），再加上买家的快速厌倦情绪再加上买方厌倦的速度很快，他们会继续推进，却没有意识到失去信任的可能性。

那么什么是质的增长呢？彭罗斯（Penrose, 2010 年）间接地提到了质的增长，他指出，随着规模的扩大，可以通过使管理更好地适应工作规模来保持效率，包括“分散管理、通过预算和会计方法控制运营以及广泛引进管理机器”¹²⁸。格雷纳的增长模式还认为，随着公司规模扩大和时间的推移，公司会交替出现增长期和危机期，公司可以克服危机，进入新的阶段。¹²⁹。中小企业理论研究很早就指出了质量问题。例如，Suematsu（1961 年）指出，“企业规模的变化离不开质量的变化”。¹³⁰。他接着指出，“成长型企业是（除其他外）通过开展与其各自发展阶段相适应的管理活动来扩大规模的企业”。与其发展阶段相适应的管理活动是指在生产、开发、销售、质量、组织、生产率和成本方面的改进。Shimizu (Ryu)（1984 年）说，高层管理和产品是公司（数量）增长的推动力，尤其是当公司快速发展，与其他管理因素、财务和组织失去平衡时。最终，管理层可能会力竭，组织效率低下和信息偏差会导致企业危机，因此公司必须通过完善财务、员工管理和有计划地实施战略来寻求平衡。另一方面，它又指出，公司将试图再次打破平衡，寻找下一个增长机会。¹³¹。这里的平衡过程可能与质的增长相对应。

不过，在每一种情况下，都是在数量增长的同时需要进行某种变革，而不是单指质量增长。这可能是因为在研究是在当时整体经济增长的背景下进行的，企业的数量增长是前提条件。在日本，经济增长预计不会一帆风顺，如果没有量的增长，是否就不需要质的增长呢？

¹²⁸ Penrose, Edith T. (1980) *The theory of the growth of the firm*, Oxford : Blackwell p.204 (Penrose, Chikage Hidaka, trans. (2010) *Theory of corporate growth*, Diamond, p.284)

¹²⁹ Greiner, Larry E. (1972) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, HBR July-August 1972, pp.37-46.

¹³⁰ Suematsu, Genroku (1961), 《中小企业成长理论》，Diamond, 第 201 页。

¹³¹ Shimizu, Ryuin (1984) pp.57-61

事实上,相对于量的增长,质的增长很难界定。因为质量是指决定事物好坏的重要属性和实际内容,如果企业的目的是维持和发展,那么企业的质的增长就是支持企业长期维持和发展的重要属性和实际内容的变化,其"重要性"取决于卖方对企业目的的主观判断。简单地说,这种变化的目的是卖方能多大程度上满足买方的需求。更严格地说,它是一种不断提高卖方产品和服务所提供的功能与买方所要求的功能(需求)的"匹配精度"的活动。如果S生产公司(卖方)的产品或服务能高度精确地满足买方的需求,买方就会支付更多的钱。

卖方可以做的是找到与自己正在开发的产品或服务的功能水平相匹配的买方,向他们提供产品或服务,并等待他们的反应。新颖性"是买方对新需求的反应。请注意,"新颖性"是买方在接受产品或服务功能时主观感受到的,对于卖方和买方而言,新颖性并不一定是严格意义上的客观事实。¹³²。卖方预测买方的主观新颖性及其变化,以及变化的方向。或者他们直接向买方询问。如果他们发现买方有新的需求,他们就会研究自己的公司能否解决这个问题,如果认为可以,他们就会尽最大努力去解决。这个过程是重复的、持续的。企业研究人员一般将这种方法称为"创新"。熊彼特指出了新产品、新生产方法、新市场的开发、原材料和半成品的新来源以及垄断地位的产生或破坏(行业重组)的重要性。¹³³。内容也从属于管理高层职责的新业务开发、突破性新产品和技术创新,到属于一线员工职责的常规流程改进,不一而足。如果买方的积极反应强烈而持久,卖方的管理层就会要求员工高度、深入地精通做事方式,并由管理层根据员工的精通程度对其进行评估。做事方法本身就是一种能力。

问题是在出现负面反应时如何应对。对公司来说,最可怕的情况是管理层对此毫无察觉、估计不足或固执己见。如果事情不能继续这样发展下去,管理层就必须注意到并尝试采取一些新的措施。在现实中,一些管理者无法向员工下达具体指示,因为他们不知道在发现负面变化时该怎么办。应对不同需求的行为更具不确定性,因此也更具挑战性,同时也容易产生心理抵触。对传统做事方式的依赖和依恋越强烈,就越需要花费大量的精力、时间和金钱来进行变革(转变观念、处理旧设备和引进新设备),并确保从新的做事方式中获利。

假设大型、中型和小型企业都能提供完全相同的功能,那么中型企业就处于夹击地位。如果中型企业的专业知识和技能比买方更先进,它们就能主导交易并获得更多利润;如果中型企业的专业知识和技能不如买方先进,它们的利润就会减少。但是,如果卖方的知识和技能比买方先进得多,利润率就会较低,因为要向该买方宣传产品或服务、提供教育指导等。相反,如果买方比卖方拥有更多的知识和技能,那么卖方可能会被迫以较低的单价甚至亏本来承担工作,以换取买方提供的有关技术和市场的有用信息。与与公司规模处于同一水平的中等水平的买

¹³² 罗杰斯,埃弗雷特-M.(2003年)第12页(罗杰斯,Toshio Santo译,2007年)第16页

¹³³ Schumpeter, Joseph A. (1952), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin: Duncker & Humblot, pp.100-101 (Schumpeter, I., Nakayama, I. and Higashibata, Seiichi (1941), *Theory of Economic Development: A Study on Profit, Capital, Credit, Interest and Economic Change*, Iwanami Shoten, pp.166-167)

方进行交易，利润率会更高，而与强势买方进行交易，则会带来信息。有鉴于此，所有卖方，无论规模大小，都会把重点放在与买方的相对能力差异上，而不是追求绝对能力。

这就是大量拥有不同资源和技能、不同价值观的卖家和买家并存的原因所在。并非所有买方都需要完全相同的最高级功能；不同的买方有不同层次的要求。而没有一个卖家有足够的资源和技能来满足所有买家的所有功能要求。他们不愿意提供超出自己能力范围的功能和水平，因为这会损害他们的利润。因此，会出现大量卖家。

换句话说，**质的增长是指根据环境的变化采取一系列行动，更准确地应对解决现有需求的挑战，从而获得合法利益和有用信息，使员工感到满意，并继续积极努力，为下一个新需求的挑战提出解决方案。**质的增长并不意味着在某一特定时间点实现能力的提高。用行为而不是能力来解释质的增长，主要有三个原因。

(1) 过分相信能力与结果之间的因果关系

企业和个人的能力有高有低，“能力”是一个非常重要和有用的词，可以用来推动讨论。然而，还有一个困难是，能力的有无和高低只能根据为满足需要而采取的行动的结果来评估。能力与结果是一种双向关系，而不是单向的，能力以外的因素也会影响结果。此外，在能力与结果之间，总是存在着为达到预期结果而采取的有意干预行动。我们认为，在讨论中加入卖方为找到满足买方需求和期望的功能而采取的具体“行动”，可能比单纯讨论能力更灵活、更准确地表达质量增长。当然，采取行动需要资源和能力。然而，当采取新行动时，就不可能仅仅解释现有能力和资源的存在了。新的行为为获取和积累新的资源和能力提供了可能。

(2) 环境的变化改变了评估能力的内容。

如果环境不变，现有能力继续受到重视，那么这些能力的加强就与企业的业绩直接相关。提高现有能力水平是现有企业数量增长的必要条件。但是，如果环境发生了变化，买方需求所期望的能力也发生了变化，那么新要求的能力就会引起人们的注意，到目前为止一直受到重视的一些能力就不再被视为能力。这就好比太阳（买方）和月亮（卖方）之间的关系，前者是一颗恒星，散发着需求的光芒，后者是一颗行星，闪耀着需求的光芒。我们这些第三方可能只是站在与太阳和月亮不同的位置（比如从地球上）来观察，指出太阳、月亮和地球是否分开运动，以及月亮是否能够根据月亮在可见光范围内出现的发光相位来发光。实际的月亮可能有某种“能力”，但不被需要的光所照亮，也可能被可见光范围之外的光所照亮，但地球（第三方）看不到，所以我们最终只能考察可见的能力（我们推测是由此产生的）。只有从整体上观察月球，我们才能掌握月球的力量。力是将事物的一种状态改变为另一种状态的作用，在原状态和新状态的变化中不包含任何价值判断。如果企业和组成企业的个人的力量能够将估价人（通常是买方）的状态改变为优于估价人当前状态的状态，那么卖方企业和组成企业的个人的力量就会被正面评价为能力。

如果把质的增长简单地理解为能力的提高,那么就可以把它理解为现有能力水平的提高。环境变化改变了能力的权重,取代了能力的内容。换言之,不再需要的能力转化为单纯的能力,需要的"单纯能力"转化为能力。如果需要新的能力来顺利解决新需求带来的挑战,那么就需要"提前预测和确保那些我们目前还没有意识到的能力"。话虽如此,但不难想象在实际工作中将其付诸实施的困难。实际上,这正是管理者和员工的行动,其前提是各种大大小小的环境变化会接踵而至,也就是说,这正是收集信息、寻找买方认可的新功能、准备各种力量抽屉、在现场和每个场合测试它们的力量、创造一个解决方案并继续提出建议的行动。动态、持续和无限的行动才是最重要的。员工的能力不是固定不变的,而是要不断更新信息,获得新经验,发展新能力。不断增强自己的实力。遗憾的是,行动不能成为一种永久性的制度。管理层必须成为行动的主要驱动泵,并在关键点配备小型泵,以不断检查行动是否正常运行。

(3) "权力"一词的有效性和局限性。

卖方提供产品和服务的能力高低与否,对企业的经营业绩有重大影响。在采购、开发、技术、生产和销售等方面实现准确、快速和高效的能力受到重视,因为以低价购进同样的商品并迅速以高价售出是商业的铁律和出发点。随着企业拥有资源的增多和规模的扩大,利益相关者的数量逐渐增加,资源和能力调整的次数增多,时间跨度逐渐延长。协调能力本身也需要评估。管理科学试图通过使用更加抽象、全面和多义的能力概念来促进我们的理解,但这些努力事实上可能阻碍了我们的理解。最明显的例子就是"竞争力"和"盈利能力"。

例如,Shintaku等人(2014年)指出:"竞争力的波动不仅受组织内部因素的影响,也受环境因素的影响。(日元走强会导致公司失去成本竞争力"¹³⁴。这种说法广为流传,很多人并不觉得不妥,但用来形容公司的能力随着环境的变化而上升或下降,就很奇怪了。如果说竞争力随环境变化而波动,那么至少竞争力不包括"应对环境变化的能力"。如果直接解释"竞争力随环境(包括竞争对手)的变化而变化"这一表述,那么竞争力就意味着"公司产品和服务与其竞争对手产品和服务的相对地位"。由于公司与竞争对手的相对地位可以用收益来客观表示,因此,将Shintaku等人的句子"收益不仅会因组织内部的因素而变化,也会因环境而变化"中的"竞争力"替换为"收益",就可以理解其中的含义。

虽然结果应该受到能力以外的各种因素的影响,但研究人员却偏偏把结果的所有原因都归结为能力。为了推断出产生结果的能力,他们把原本不是能力的主体、手段和结果都纳入了能力之中,从而产生了"主体+能力"、"手段+能力"和"结果+能力"等新词。领域能力"、"竞争能力"和"盈利能力"等词汇可能会让很多人相信,有一种"在领域竞争中获胜和盈利的打包机制",如果能够获得这种机制,企业就能重新发展。然而,静下心来细细品味,归根结底,各部门对内对外需求信息流的准确性、速度和效率,取决于个人的能力和稳健的行动。Shintaku等人分析了该领域的具体行为,但最终试图将其概念化,将其归纳为"~power"一词。管理层决定前线无法决定的政策,鼓励甚至敢于打破前线的能力和行。这似乎就是管理的附

¹³⁴ Shintaku, Junjiro, Nobuyuki Inamizu, Mitsuhiro Fukuzawa, Nobutaka Suzuki and Kimimichi Yokozawa (2014), "日本电气行业现场竞争力调查",《Akamon Management Review》,第13卷,第10期,第374页。

加值。很多管理者都说自己的业绩 80% 靠运气，而谦虚的管理者则说自己的成功 80% 也靠运气，只字不提自己的能力。基于以上考虑，我们得出结论：能力（只能通过过去的业绩（成果）来估算）作为卖家根据环境变化而成长的一个因素，仅仅讨论能力是不够的，还要讨论应对新事物的行为本身。

近期的管理研究试图探索具有重大影响创新机制，但在我们的研究（详见第 6 章）中，很少有中型公司的管理者了解所谓大公司进行的宏大创新。他们在做出决策和采取行动以确保长期销售和利润的同时，还将长期理想转化为短期挑战，并处理眼前的问题。他们可能因此而创新，但他们并不知道这是否是创新。这完全取决于第 9 章所述管理理想的内在意识和目的。然而，这也不是他们在头脑中细细思考的事情，而只是一种无意识的行动。相反，他们只是隐约地想让公司比现在更大，决策比现在更自由，作为研究人员，我们希望尊重他们的这种想法。如果没有量化增长的愿望，公司就会萎缩，员工就会感到被压榨，尽管他们已经承受了来自竞争的压力。

与此同时，管理者也希望自己的公司能够尽可能长久地发展下去。在他们的脑海中，管理者们都知道，如果继续我行我素，只寄希望于量的增长，公司很快就会停滞不前。如果他们想扩大规模并长期生存下去，就必须实现质的增长，获得必要的资源和能力，同时收集信息并采取行动，开创新的事物并向买家提出建议。但是，如果只提倡很难看到结果、需要很长时间才能产生效果的质的增长，就无法激发员工的活力。管理者自己也很难做到这一点，因为他们看不到结果，在实现自己的远大理想之前，他们可能会沾沾自喜，放弃甚至遗忘。因此，讨论量的增长更重要还是质的增长更正确是没有意义的。如果顾此失彼，没有发挥出自己的特色、特长和才能，而是安于形式，满足于中庸的结果，委曲求全，成为山大王。

数量和质量都很重要。如果是被迫的，量的增长也是无意识的愿望。我们所面临的挑战是，如何让不经意间无法付诸行动的质的增长渗透到组织中，并尽可能将其纳入日常结构，使其成为无意识的增长。质的增长可以带来量的增长。相反，量的增长很少能自动带来质的增长。要想实现质的增长，就必须认识到量的增长所带来的负面影响（反向作用），并有意识地改变公司内部的各种机制。因此，必须始终关注并寻找这两种增长的机会，不仅要设定一定时期内的数字目标，还要将员工的精力集中在质的增长上，即如何不断创造产品、技术、材料、销售渠道和组织，以满足从未听说过的新需求。管理层需要具备的技能之一，就是能够判断销售和利润是否通过质的增长而得到改善，或者工作量的增加是否只是巧合。既追求数量增长又追求质量增长的公司才是能够维持中型企业的公司。

4-6 本章小结

本章将数据库中的中型企业过去的雇员人数与现在的雇员人数进行比较，并根据雇员人数的增减确定中型企业是增长了还是退缩了。数据库的基础是：(1) 中村 (H.) 在其著作中列出的 158 家公司；(2) 日本产业银行中小企业中心编辑的 "三部曲" (1977、1978、1979 年)

末期介绍的 136 家公司；(3) 《日本经济新闻》(1995 年)《会社综合馆：非上市公司版 1994》中的 625 家公司；(4) 《日经新闻》编辑的《会社综合馆：非上市公司版 1994》中的 625 家公司。该数据库包含我们采访过的 96 家中型公司。结果发现，这些公司距离数据库的编制时间分别为 60 年、40 年、30 年和 10 年，而且它们受到所属行业的严重影响。另一方面，在同一类公司中，有的实现了数量上的增长，有的出现了倒退，有的则保持了当时的规模。当然，积极主动的努力也不容忽视。迄今为止，“增长”一词的使用没有经过任何特别的考究，但要严格追求企业的增长，不仅要考虑量的增长，还要考虑质的增长。量的增长指的是客观数字不断增加的状态，而质的增长则是一系列行动本身，在这些行动中，企业继续积极努力，并针对新需求的挑战提出解决方案。行动需要资源和能力，但仅靠现有资源和现有能力无法解释新的行动。他指出，重要的是要注重干预行为，而不是仅仅陷入能力与结果之间的单向因果关系。他还确认，管理者需要意识到数量和质量增长的长期和短期影响，并在两者可以兼容的情况下制定目标。

第 5 章：大中型企业的管理比较

-基于对 1,136 家制造业上市公司的调查。

5-1 与较大公司进行比较的意义和目的

本章探讨中型企业增长因素的内部要素。在 20 世纪 60 年代和 70 年代，有许多关于中型企业 (MSE) 的调查。然而，这些调查仍存在问题，如只涉及中型企业，或将中小型企业纳入广义的中型企业范畴，或由于调查问卷是根据对大型企业的研究提出的假设而构建的，因此无法捕捉到中型企业的真实管理情况。迄今为止，管理研究都是针对大型企业进行的，这些研究的结果和方法是否可以直接应用于中型企业，还没有进行过研究。有关中型企业的研究通过列举大型企业的缺点来强调中型企业的优越性，而不一定从中立的角度进行分析。大中型企业之间的比较主要是中小企业研究者从弱势角度积累起来的。相反，大企业研究人员在研究中小企业时，仍倾向于将其等同于大公司组织的一个部门或单一工厂的一个职能部门。为了证明自己的研究有理有据，研究人员一般会说，这种规模的企业有能力创造创新的新产品，有能力开辟市场，有能力保持规模以高效运作，似乎它们才是最有可能因此而发展起来的企业。但实际上，虽然公司规模有大有小，但不同规模的公司管理似乎确实存在差异。

作为研究中型企业的铺垫，第三章讨论了以往的代表性研究，探讨了中型企业的定义、特征和成长因素，并提出了一个分析框架。本章在前文的基础上，提出了中型企业管理行为的假设，并通过对制造业的问卷调查来验证这一假设。

5-2 建立假设

1995 年至 2012 年，我们参与了庆应义塾战略管理研究小组（由庆应义塾大学名誉教授德川广国领导）的工作。我们对制造业上市公司进行了 17 次问卷调查，以研究其增长背后的因素。结果，我们得出了以下结论，这些结论大致适用于这一时期的公司：¹³⁵。

优秀企业的管理者具有强烈的创业精神，他们会构建未来愿景，描述公司未来 10-20 年的理想形象和战略方向。这种包含创新元素的未来愿景迫使人们改变思维和意识，许多员工往往会抵制，担心自己现有的知识和地位会受到损害。不过，管理者会反复向从中层管理人员到普通员工解释创新的必要性和对未来的梦想，消除他们的恐惧，加深他们的理解，从而消除抵触情绪。此外，对未来的憧憬还能鼓励人们勇于尝试新事物。当然，新的挑战可能会导致失败，对此严厉的惩罚会打击员工接受下一个挑战的积极性。需要建立一个积极评估和利用失败的

¹³⁵ 庆应义塾战略管理研究小组（2002 年），《"组织权力"的管理：日本管理是否有效》，Chuokeizai-sha, Inc.

系统。中层管理者的角色正在从上级智囊转变为网络和创意生成者。在日本公司中，从下往上传达想法的重要性正变得更加重要，因为级别越高并不一定意味着掌握了对新战略有用的信息。当中层管理者积极鼓励上下、左右之间的沟通时，公司的整体士气就会提高（图 5-1）。

<插入图表> <插入图表> 图表 5.1：问卷调查假设

在本章中，我们要澄清的问题是：资源相对匮乏的中型企业如何系统地建立与大型企业建立平等关系的能力，中型企业的管理者在什么时候和什么情况下表现出企业家精神并参与建立这种能力，这一点是否与大型企业不同。提出了以下两个问题。

本出版物中对中型企业的定义是：拥有 300 至 2000 名员工的资本和人力独立的公司。而根据以往的文献检索，增长因素是**产品、管理和技术**。与大公司平起平坐的能力是指与大公司拥有不同的市场，即使公司与大公司竞争，也能凭借自己的技术和销售网络与大公司竞争，或者与大公司有用户和相互依存的关系。为了不轻易刺激大公司进入中型企业已经稳固的市场，中型企业应该拥有自己的知识和技能。具体地说，这些知识和技能包括：提高产品功能的产品技术；准确、迅速和有效地满足市场和客户详细需求的新产品；向客户提出建议，包括市场或设计方面的专门技能；以及低成本生产商品的制造技术，以便预见降低成本的要求。

中型企业通过专注于狭义的产品和市场，集中并投入稀缺的管理资源，以保持和提高其独特的知识和技能。由于中型企业没有多种业务，因此不需要划分组织，而是采用自上而下的集中式组织结构。德鲁克（Drucker, 1973 年）认为，与大型企业相比，中型企业的员工人数较少，因此他们相互了解，团队合作是自发的，他们有足够的资源来维持核心活动，他们能够以可管理的方式维持小企业。他积极乐观地认为，只要坚持简单的原则，就足以使小企业易于管理。¹³⁶。

但另一方面，Tokawa（1976 年）指出，中型企业由于管理资源的绝对量小且低劣，无法从长远角度进行管理。¹³⁷。清水（Ryu）（1986 年）也认为，由于稀缺的管理资源投入密集，如果只关注这些资源，可以获取的信息量就会减少，从而导致组织僵化，新信息难以传递，即创新难以发生。¹³⁸。由于中型企业在很大程度上依赖于管理者自身的能力，为了避免组织僵化，有必要激励管理者成长和收集信息，并促进员工提高认识。如果这些动力下降，公司就会

¹³⁶ 德鲁克（1973 年）在第 654 页中使用了 "The Fair-Sized Business"（公平规模的企业）一词，即相当大或中等规模的企业，而译文则称之为 "medium-sized enterprise"（中型企业）。（德鲁克、野田和夫、村上恒夫（1974 年），《管理》（2），戴蒙德，第 459 页。）

¹³⁷ TSUGAWA, Hirokuni (1976) "A Comparative Analysis of Corporate Behaviour of Large, Medium and Small-Sized Enterprises in Japan : A Survey of 607 Manufacturing Companies in Japan", Mita Journal of Commerce, Vol.18 No.6 pp.23-47

¹³⁸ Shimizu, Ryuin (1986) p.190

立即开始衰退。换言之，他们认为“中型企业的技术开发能力较弱，员工意识僵化，缺乏灵活性，这一点已被普遍接受”¹³⁹。

因此，我们看到关于中型企业组织特征的研究，既可以从正面看待中型企业集中管理资源的优势，也可以从悲观的角度看待中型企业管理资源的劣势。如上所述，本章旨在通过与大型企业的比较来探讨中型企业的特点，但只是从中立的立场出发，即不对大型企业或中型企业的优劣做出价值判断。

根据上述考虑，就大型企业和中型企业之间的比较提出了以下假设。

假设 1) 由于员工人数较少，与大公司相比，中型公司管理层的未来愿景更容易渗透到最终员工；假设 2) 由于企业数量较少，中层管理人员不一定会积极在公司内部建立网络。假设 3) 与大公司一样，如果未来愿景得到了渗透，认识得到了提高，即使公司尝试新事物失败了，如果得到的评价比什么都不做更积极（称为“失败评价”），那么变革的阻力就会减少，尝试的意愿就会增加，最终导致士气的提高。假设 5) 而且它们会对新产品开发率、产品技术和制造技术产生积极影响。然而，由于中型企业的管理资源有限，信息收集能力较弱，假设 6) 管理层将积极主导产品开发等工作，这将影响技术开发和新产品开发的比例。

下一节将研究问卷调查的结果，以检验这六个假设。

5-3 验证假设

除非另有说明，本章所使用的数据均基于 2002 年 8 月对当时在第一版和第二版上市的 1,364 家制造公司进行的问卷调查。¹⁴⁰。答复公司数量为 208 家（答复率为 15.2%），其中 5 家公司匿名答复，因此本分析中使用的数据是 203 家公司的数据。其中，132 家公司（65.0%）在第一板块上市，平均资本约为 393 亿日元，平均员工人数约为 4,500 人。相比之下，71 家（35.0%）在第二部分上市的公司做出了回应，其平均资本额为 25 亿日元，平均员工人数为 460 人。此外，仅从一项调查中获得的数据可能会受到极不稳定因素的影响。因此，我们分析了 1995 年至 2011 年期间进行的 17 次调查的数据，包括 1995 年、1997 年、1999 年和 2005 年的答复，共计 1,136 家公司的整体数据。对我们的调查作出回应的一线和二线上市公司在资本方面的差距超过 15 倍，而在员工人数方面的差距则不到 10 倍。虽然这与本刊物对中型公司的定义略有不同，但本章将第一方上市公司视为大型公司，第二方上市公司视为中型公司。

在继续研究上一节提出的假设之前，我们先利用 2002 年的一项调查数据来了解大中型企业的基本特征和战略。在当前困难的经营环境下，31.3%的大型企业非常重视“来自内部和外

¹³⁹ 同上，第 192 页。

¹⁴⁰ 详见 Hirokuni Tokawa, Mikiki Aoki, Kenya Endo, Sugio Bamba, Kaoru Shimizu, Yoshifumi Konno, Yoshikazu Sakamoto, Hideo Yamazaki, Toshiyuki Yamada, Hyeonso Zhou, Hiromichi Yokoo, Ichiro Ozawa and Mitsuhiro Tsunoda (2003a), "Survey on 'Future Creation Type Management'", Mita Journal of Commerce, 第 45 卷, 第 6 期。

部竞争对手的竞争加剧”。中型企业的情况更为严重，42.8%的企业认为“竞争加剧”。此外，22.9%的大型企业关注“消费者需求多样化”，而中型企业只有14.9%。这可能是由于许多大型企业生产最终消费品，而许多中型企业生产中间产品和资本货物，因此其主要产品的成熟和竞争的加剧比消费者需求的多样化更成问题。

接下来，我们研究了企业数量，发现大型企业平均拥有5.5项业务，而中型企业拥有3.7项业务。我们原以为中型公司专门从事某项业务，但事实证明并非如此，它们有意识地将业务分开。相反，大公司似乎将其业务划分为几大类，以避免沟通分散，也避免业务过多，与其规模不成比例。每个企业的员工人数除以企业数量，大型企业为818人，中型企业为124人。

作为长期战略，51.5%的大型企业和32.4%的中型企业表示将专注于“新产品开发”，而不会进一步扩大业务；20.8%的大型企业和36.8%的中型企业希望推进“多元化和新业务开发”，而不会满足于现有业务。半数大型公司的目标是通过开发新产品来确保收益，而不会进一步扩大业务，而中型公司中各有30%的公司要么专注于现有业务，要么扩大业务，呈现出两极分化的趋势。已经涉足相对较多业务的大型公司往往更加多样化，但在中型公司中，业务数量与长期战略之间的关系并没有普遍的趋势。

在竞争加剧的情况下，分别有45.0%和41.2%的大型企业和中型企业将“提高现有产品的市场份额”作为短期战略，许多企业既要确保市场份额，又要保持盈利能力。其次，22.1%的大型企业和29.4%的中型企业将“合理化和节省劳动力”作为短期战略。

由于假定中型企业专门从事某项业务，因此假定它们的组织结构也会采用集中式的、以岗位为基础的组织结构。调查显示，52.9%的中型企业是按职能组织的（大型企业的这一比例为26.7%），即使它们经营的业务不止一种。一种观点认为，中型企业仍保留着专业化经营时的组织结构，但另一种观点认为，中型企业虽然平均拥有3.7家企业，但不转为事业部制组织有其积极的原因或制约因素。事业部制的一个方面是，当公司规模扩大、各业务的市场和生产线不同时，可以通过划分组织结构，使公司能够灵活、快速地应对市场需求。虽然每个业务都引入了独立的盈利系统，并希望通过每个业务的管理实现全公司的人力资源开发，但它的缺点是将管理资源封闭在相关业务中，阻碍了业务部门之间的沟通，并在公司内部造成不必要的冲突。中型企业可能有多种业务，但其员工总数仅为大型企业的1/10，其市场和生产线也不像大型企业那样差别很大，因此划分组织的好处不大。这一点相信会得到维持。

事实上，中型企业在组织信息收集方面比较薄弱。中型企业在战略联盟方面不如大型企业活跃（2005年的调查显示，14.3%的大型企业和29.5%的中型企业没有结成战略联盟），这一点也很明显。不过，大公司往往出于控制生产成本的目的与竞争对手结成联盟，而中型公司则往往出于技术互补的目的与客户结成联盟。事实上，在开发新产品概念时，中型企业非常注重市场需求，而大型企业则更注重技术种子。换句话说，中型企业通过从客户那里获得准确的市场需求信息来弥补自身信息收集能力的不足。

以上阐明了中型企业与大型企业相比的基本特征。因此，下一步就是对上一节提出的假设进行检验。请注意，除非另有说明，问卷调查中使用了从1到6的SD法。例如，要求受访者在“最不了解”员工未来愿景的1和“最了解”员工未来愿景的6之间进行选择，包括中

间值 2、3、4 和 5，得出大型企业和中型企业的平均值，并对差异进行检验。

假设 1) 由于员工人数较少，中型企业比大型企业更有可能让管理层的未来愿景渗透到最终员工。

首先，我们询问了管理者寻求创新的态度，即创业精神的程度，这也是以往中型企业研究中关注的焦点。结果显示，在 1995-1999 年的调查中，中型企业经理人的创业精神明显高于大型企业经理人。然而，在 2002 年和 2005 年，管理精神程度有所提高，反之，大型企业的企业家精神高于中型企业。因此，在 1995-1999 年的调查中，企业精神程度与未来愿景渗透程度之间的相关性很强，但在 2002 年的调查中却没有发现相关性。这与 42.8% 的中型企业对近期竞争加剧感到担忧有关，表明在销售额和单位成本下降的情况下，中型企业面临着保持盈利的激烈竞争。对 1995 年调查作出答复的中型企业的平均雇员人数为 720 人，而 2002 年为 460 人，这一事实表明，由于陷入成本竞争，管理者的管理意识越来越强。

接下来，我们询问了有多大比例的中层和基层普通员工理解管理层提出的未来愿景。在 1997 年的调查中，大型公司员工对未来愿景的平均理解程度为 4.29，中型公司员工为 3.99（在 1% 的统计水平上有显著意义），大型公司员工比中型公司员工更容易理解未来愿景。（在 5% 的水平上显著），表明大型企业的员工比中型企业的员工更了解未来愿景。换句话说，中型企业并不比大型企业更容易理解愿景，因此拒绝假设 1。

这可能有几个原因。首先，中型企业比大型企业更有可能理解未来愿景，这仅仅是因为中型企业的员工人数较少。管理层声音的“到达”与个人的“理解”是不同的。同样值得考虑的是，管理层是否意识到这一点，并反复清晰地解释愿景，以及员工是否具备“理解”愿景的能力。当被问及中层管理人员是否以传达其意图的方式向下属解释管理政策时，大型企业的平均值为 4.31，而中型企业的平均值为 3.99（在 10% 的水平上显著）。由此可见，中型企业的中层管理者不太可能在向下属说明管理层的管理政策时加入自己部门的意图。

假设 2) 由于企业数量较少，中型企业的中层管理人员并不总是积极建立内部网络。

首先，在 1997 年的调查中，当被问及是否与同事非正式共享信息时，大型企业平均为 4.08，中型企业平均为 3.80（在 5% 的水平上显著）；而在与上级和下级非正式共享信息方面，大型企业平均为 4.32，中型企业平均为 3.96（在 1% 的水平上显著）。结果如下在 2002 年的调查中，当被问及中层管理人员是否积极鼓励他们的上级和下级与他们沟通时，大型公司的平均值为 4.35，中型公司的平均值为 3.88（在 1% 的水平上有意义）。1999 年的调查也发现了类似的结果。因此，假设 2 得到了支持。

这表明，在拥有多种业务的大公司中，中层管理人员会积极与其他部门及其直接上级沟通，以获取对本部门有用的信息和资源，从而更轻松地完成工作，否则就无法完成工作。2005 年调查数据显示，与中型企业相比，大型企业认为业务部门/公司之间的组织文化差异很大（大型企业为 4.07，中型企业为 3.67）。因此，中型企业的中层管理者认为，如果不同部门的文化差异不大，他们就不需要在沟通方面投入太多精力，这一点不足为奇。结合假设 1)，我们

可以认为，中型企业的业务数量和组织层级数量都较少，因此中型企业的中层管理人员的重要性相对低于大型企业。

假设 3) 与大公司一样，如果中型企业对未来的憧憬变得更加广泛，态度得到改变，并对失败给予积极评价，那么它们对变革的抵触情绪就会减少，更愿意接受挑战。

假设 4) (如果假设 3 成立) 最终会提高士气。

从假设 1 中可以看出，管理层的未来愿景指明了战略方向，并确定了行为准则，如果员工能够理解并接受这些准则，就能消除他们的不安全感。这一点对所有公司都极为重要，无论其规模大小。在对未来愿景的普及程度与变革阻力之间的相关性进行研究时发现，在 1995 年至 2002 年期间进行的所有调查中，无论是大型企业还是中型企业，两者之间都存在很高的相关性（在 1% 的水平上具有显著性）。由于对失败的积极评价与尝试意愿之间的相关性也进行了研究，并发现两者之间有很高的相关性（大型公司在 1% 的水平上有显著性，中型公司在 5% 的水平上有显著性），因此我们认为假设 3 得到了支持。

大型企业和中型企业的高相关性证实，当变革没有阻力时，士气就会提高。此外，中层管理人员积极建立内部网络的大中型企业在提高士气方面都非常有效。然而，在所研究的年份中，大型企业通过愿意接受挑战和积极评价失败而提高士气的趋势各不相同，不一定是一种恒定效应。相反，对于中型企业来说，总部员工、实验室研究人员和工厂员工士气的提高在所有年份都有显著效果。这可能是由于在大公司中，由于公司规模大，不同部门和工种的评估制度也不尽相同。因此，尽管观察到了一个总体趋势，但假设 4 并未得到严格支持。

假设 5) 失败评价、变革阻力和尝试意愿对新产品开发、产品技术和制造技术的比例有积极影响。

假设 6) 中型企业缺乏管理资源和信息收集能力，因此管理者自己会积极发挥主导作用，这影响了技术和产品开发的比例。

在各年的调查中，大型企业证实，它们的失败声誉、变革阻力和挑战意愿对产品和制造技术的开发以及结合多种核心技术的产品开发有显著影响（均在 1% 的水平上显著）。就中型企业而言，那些拥有较多员工且愿意接受挑战的企业在技术开发和多种技术产品开发方面取得了一定程度的成功。然而，那些更看重尝试新事物并失败的人而不是不做新事物的人的中型企业，并不一定能开发出创新产品和制造技术。这一趋势在 1995 年至 1999 年的两次调查中都是如此。2005 年的调查数据显示，中型企业比大型企业更有可能在产品开发的构思阶段和构思后的开发阶段由管理层给予详细指导、2005 年的调查数据显示，与大型企业相比，中型企业更有可能在产品开发的两个阶段都有管理层给予详细指导（大型企业为 2.82，中型企业为 3.26）。

在大型企业中，管理层只需提出一个总体框架，让实验室研究人员去调动他们的积极性，就可以建立起技术开发能力。而中型企业由于受到市场支配地位、技术和资金等管理资源的限制，一般往往无法从长远角度关注研发和技术开发，只能被迫注入资源，积极开发生命周期较短的

改良型新产品。当被问及是否有能力开发结合几项核心技术的新产品时，大公司明显更有可能这样做（1995 年和 1999 年的调查）。所有调查还证实，中型企业的研究与开发支出占销售额的比例明显低于大型企业（2002 年调查中，大型企业为 3.97，中型企业为 3.40，平均值在 10%的水平上有统计意义）。

中型企业注重使改进后的新产品与客户需求相匹配。与大型企业相比，中型企业在新产品概念上更重视市场需求，而不是技术种子（2005 年调查），这就是明证。不过，由于简单地满足客户需求不可能形成系统的技术积累，因此，管理层有必要密切关注长期前景和短期需求变化，并作出详细指示，以促进研发和技术发展。

在中型企业中，失败评价和缺乏变革阻力对技术开发和结合多种技术的产品开发没有影响，但对新产品开发有一定影响，部分支持了假设 5。此外，管理层对企业自身领导力的积极参与被证实对技术开发和新产品开发的比例有影响，从而支持了假设 6。

5-4 本章小结

本章的目的是，通过比较中型企业与大型企业在资源相对匮乏的中型企业内部的各种因素，确定中型企业如何系统地建设自己的能力，使之与大型企业处于平等地位，以及中型企业的管理层如何参与其能力建设。目的是对中型企业的基本特征、战略和组织结构提出假设，并通过对以前上市的第一和第二类制造企业进行问卷调查进行检验。本文还提供了一些进一步的讨论。

我们原以为中型企业会比大型企业更有可能理解未来愿景，因为它们的员工人数较少，但结果却恰恰相反：中型企业比大型企业更有可能理解未来愿景，因为它们的员工人数较少。我们不区分达成和理解的想法过于简单，没有抓住管理者和员工的具体行为。此外，这项研究也没有考虑大型企业与中型企业的未来愿景是否相同。

关于其他组织因素，大型企业和中型企业都证实，如果未来的憧憬得到渗透，认识得到提高，失败得到积极评价，那么变革的阻力和尝试的意愿就会增加。这也是提高士气的一种普遍趋势。不过，就大公司而言，愿意尝试和对失败的评价在多大程度上会提高士气，在调查中每年都有所不同。

对失败的评价、缺乏变革阻力和挑战意愿对新产品开发、产品技术和制造技术的比例有积极影响，这种关系在大公司得到了证实（图 5-2）。在中型企业中，如果不存在变革阻力、愿意接受挑战以及对失败给予积极评价，全公司的士气就会明显提高。另一方面，除了挑战意愿会影响改进型新产品的开发外，它们对制造技术和多技术产品开发的影响很小。相反，当管理层在启动开发时给出详细的指示而不是总体框架时，研究和技术开发会取得良好的效果（图 5-3）。这表明，中型企业很难拥有研究和技术开发所需的人力资源，即那些愿意设定目标和问题并致力于解决这些问题的人，而管理层本身并不委托（或无法委托）这样的员工，并认为对他

们进行详细指导比委托他们完成任务更好。这种情况就出现了。

在上述五项制造业上市公司调查的基础上，我们通过与大型企业的比较，研究了中型企业的特点。我们得以对管理资源有限的中型企业获得与大型企业建立平等关系的能力的过程有所了解。

<插入图> 图 5-2: 大公司组织因素之间的关系

<插入图> 图 5-3 : 中型企业组织因素之间的关系。

第 6 章：与中型企业业主的访谈

6-1 访谈调查的意义

我们探讨了中型企业的成长因素，在第 4 章中研究了企业外部环境的要素，在第 5 章中研究了与声誉和技术相关的内部组织因素，并讨论了这些因素在中型企业和大型企业中的差异。本章对现任经理人进行访谈，以调查经理人如何根据环境变化、企业的历史和技术背景以及当前的组织情况做出决策。然后，我们将接受调查的经理人分为两组：一组是后来保持管理权的经理人，另一组是失去管理权的经理人，并研究两者之间是否存在差异。我们还研究了以往中型企业研究中的增长因素与我们研究中的增长因素之间是否存在差异。

长期利用口述历史揭示日本政策决策过程的政治学家 Mikuriya (2002 年) 将政治家和官僚描述为玩弄文字的人。¹⁴¹ 他指出，政治家和官僚相对容易听懂和理解，而通过作品表达自己的艺术家则很难理解，因为他们说话时很敏感。管理者和政治家一样，不能仅靠语言来竞争。他们需要与艺术家类似的敏感性，以一种全新的方式将自己的种子与客户的需求相匹配，努力取悦客户。然而，管理层并不是独自完成这一切，而是将管理所需的各种职能分给员工，要求他们在自己的权限范围内实现部分优化。管理层做出政治决策，以确保公司作为一个整体能够长期保持和发展，从而使局部优化最终成为公司的整体最优。在此过程中，需要用语言说服员工，并在一定程度上让员工信服，这就不可避免地会遇到语言问题。另一方面，如果等到所有员工都心服口服时才实施计划，就会错失商业机会。访谈调查也很有用，因为它可以确定管理层的想法是否易于员工理解。

我们的访谈调查涵盖了“制造业独立公司中拥有代表权的经理人，主要集中在电气机械、机械、精密机械和运输设备行业，员工人数在 300 人以上 2000 人以下”。与我们相关的其他多种制造业，如金属、纺织、医疗设备和轻工业，以及运输、零售和建筑等行业也在调查之列。我们从市面上的非上市公司信息杂志、地方工商会名录、大型展会参展商和其他来源编制了名单，并通过邮寄或面交的方式向目标公司发出调查请求，以获得他们对调查本身的同意。约有 30% 的请求，即 240 家公司同意接受调查。¹⁴² 调查尽可能在公司总部进行。在安排好时间和地点后，我们会研究该公司网站上的公司信息，但我们只会略读其他人对该公司进行的调

¹⁴¹ Mikuriya, T. (2002) 《口述历史》，Chuko Shinsho 第 116 页。

¹⁴² 20 年内调查 240 家公司算多还是算少，这是个主观问题。只有对方接受，调查才算成功。我的经验告诉我，过于频繁地进行调查会消耗精力，使每次调查的强度降低，而且从调查申请、日程安排、调查当天的注意力集中、问询内容的总结到调查修改意见的传达等过程都会变得很麻烦。与总部集中在东京的大型企业不同，中型企业分散在全国各地，这意味着差旅费和差旅时间。起初，我们以首都圈和关东地区的企业为调查对象，但后来通过利用夜班公交车、地方公交车、“西春 18 号”车票和租赁自行车等方式，逐渐扩大了调查范围。近十年来，随着 LCC 和廉价租车的兴起，人们可以用不到 2 万日元的价格，通过一日游前往遥远的地方。为了有效利用有限而宝贵的研究经费和时间，最好在一定程度上限制旅行次数。

查，不会仔细阅读。我们不会就访谈内容向目标经理提出任何特定的假设，而只是询问他们当前遇到的问题以及他们是如何应对这些问题的，并要求他们畅所欲言。我们认为这种访谈介于半结构式和非结构式之间。

之所以将目标群体限定为具有代表权的管理层，将地点限定为总部，并且在提问时不提出假设，完全是为了提高可用信息的质量。有代表权的管理者是最终决策者，对公司的活动负全部责任，他必须有技巧和决心将分配给员工的局部最优升华为整体最优，而不知道是否会被所有员工接受。如果说有代表权的经理和没有代表权的董事会成员在准备程度和责任感上有区别，董事会成员和没有特殊职位的普通员工在准备程度和责任感上有区别，那么前者可能要大得多。前者比后者准备得更充分，责任心更强，也就是说，他用自己的话和自己的责任向我们介绍他的公司。我们之所以去总部，是因为这样可以让经理们畅所欲言，没有不必要的紧张。调查结束后，如果他们有建议，我们可以进入工厂参观，详细了解产品和生产流程。在往返途中，他们还可以了解该地区的特点。我们之所以不提出假设，不进行深入的初步研究，是为了获得比我们假设的现有框架更广泛的信息：如果我们根据公司网站上公布的信息与公司交谈，最终可能会误以为这就是重点，我们可能无法触及公司的本质。管理者在谈及公司现状时，不可避免地会谈及从创业到现在的主要事件流程。此外，还会问到具体的业务活动、整个行业的交易结构和背景、客户的特点、新产品开发主题的设定和评估方式、人员评估和培训的方法、管理层的决策过程以及管理层的未来愿景等问题，以便了解管理层认为自己的公司应该是什么样的，他们心目中的管理层形象应该是什么样的。由于每家公司所处的环境和面临的挑战不同，不同受访者回答问题的数量、时间和内容深度也不尽相同。调查在管理人员发言完毕后结束，平均时间为 90 分钟。有些情况下只需 30 分钟，而有些经理则整整说了两天。数据平均约为 4000 字。对经理们来说，清晰地谈论自己的公司以及与之相关的各方面事件，有助于他们整理思路，并有机会产生新的想法。因此，我们的研究并非没有方法和道德问题，因为我们不仅在倾听，而且还在通过对话影响研究对象的行为。

我们收到的所有信息都要经过首席执行官的批准和修改后才能在大公报中发布。在修改时，他们会隐藏业务合作伙伴等专有名词，添加特定行业的习俗和术语，纠正我们误解的地方，删除我们夸大真实意图的地方，除此之外，他们不会对其他内容进行修改。我们对自己的言辞负责。我们对自己的言论负责。我们的主观性永远不会为零，我们的数据可能会成为其他研究人员的第二手资料，但我们已经尽可能地消除了主观性，因此我们希望您能将其作为 1.5 的资料来源。一位文化人类学家向我们指出，“一般来说，没有研究人员会公开自己的田野调查数据”。我们决定公开这些信息，而不是保密。我们相信，几乎未经审查地公布企业经理人的故事，将使许多未来的研究人员受益。

公司只有在创造利润和销售额的情况下才能生存，为了这些利润和销售额，他们激烈竞争，开发和销售比竞争对手哪怕好半步的产品和服务。人的能力因人而异，不是每个人都像机器人一样按照逻辑或程序工作。如果我们根据客户的需求定制产品，价格就会提高，其他公司就会逃离；如果我们将产品标准化，使其更便宜，其他公司就会逃离，因为它们无法满足客户的详细需求。在长期的业务往来过程中，各种条件复杂地交织在一起，管理者按照自己的行为准则，

使用广角镜头、标准镜头和长焦镜头，嗅出客户的重要性、紧迫性和盈利性，检查自己的钱包，考虑今天能做什么，预测几年后的未来，寻找折中点或落脚点。这就是管理层的直觉，而他们会为什么会做出这样的决定，即使第三方观察到并说出来，也很难理解。

6-2 提取回归系数

访谈进行时，管理层正处于一种只认为自己'现在很适合与你交谈'的业务状态。¹⁴³。此外，管理人员可能会谈论过去发生的事情，但对未来可能面临的威胁和机遇却不甚了解。因此，在调查时，我们这些研究人员无法预见公司未来会发生什么。调查的目的是找出增长因素。增长因素只能通过比较自调查以来增长的公司和保持不变或倒退的公司来提取。因此，调查的目的是了解自调查时间以来已过去一定时间的公司的情况。第4章对数量增长和衰退进行了分析。过去20年似乎是中型企业的困难时期，因为在我们研究的企业中，有8家已经失去控制，而大幅增长的企业却寥寥无几。这促使我们将衰退的企业与幸存的企业进行比较。首先，我们将对失去管理层控制的五家公司进行研究。

万宝龙工业公司（化名）的前所有者从国外引进了最先进的技术，并利用创始企业的技术进入了电子元件领域。随着装有这些元件的电子产品市场的兴起和繁荣，这些元件成为日本主要弱电制造商的重要元件，公司的业务量和产量迅速增加，成为一家中型企业。在此过程中，领导引进技术的上一代管理者的儿子接管了企业，但突然去世，由其配偶继任。我们对其配偶进行了访谈。在访谈时，她担心由于自己缺乏技术专长，在突然交接后会失去对公司的控制。最终，可以说这是公司失去管理层的主要原因。访谈研究结束后的几年里，公司业绩一直很好，我也有机会与他见过几次面。公司建立了一个新的总部，同时也是创始业务的工厂，似乎没有出什么问题。然而，作为公司主要业务合作伙伴的日本大型消费电子产品制造商的实力却在减弱，公司管理层对这家新兴的外国公司感到威胁和不信任，不愿与之开展业务。他们对日本公司与外资公司在商业惯例上的巨大差异感到困惑。例如，当外国公司要求万宝龙公开其技术信息、蓝图、材料及其供应商时，管理层拒绝了，声称这是不合理的要求。万宝龙曾一度是该行业最大的企业，其电子元件占据日本市场70%的份额，但随着其他公司进入市场，供应商自行生产产品，以及东日本大地震中断了工厂的电力供应和元件采购，价格一落千丈。与此同时，公司急于裁员，但未能及时进行，巨额投资变成了坏账。公司突然发现自己陷入了财务困境，涉及到公司的创始业务。万宝龙在进军和拓展电子元件领域的过程中，从大型电子制造商、设备制造商和建筑公司招聘了许多处于职业生涯中期的工程师和管理人员。他们不仅拥有专业的技术知识，而且对大型企业组织的来龙去脉也了如指掌，原本希望利用他们的经验和知识来加强公司的组织结构。然而，管理层将个人怨恨放在了首位，因此他们实际上被工程师和经理们抛弃，失去了对他们的控制。他们中的许多人被新公司接管，但管理的独立性却无法得到保证。

¹⁴³ 调查取决于公司的经营状况、社长任期的时间、社长当天的身体状况、各种外患、突发事件、丧事等。雷曼兄弟倒闭、地震和大流行病也会导致根本无法开展调查。

接下来，我们将介绍 Millefeuille（化名）的案例，这是一家为个人消费者提供产品的公司。在公司成立之前，这位经理对大型企业制造商和零售商在开发和销售产品时只注重时尚而不考虑消费者的实际需求感到不安。因此，他引入了一种上门销售的方法，强调产品的功能性，将产品开发建立在保持型号以便重复购买的基础上，并消除了店面成本。他不再直接销售，而是与一些个人签订了代理合同，并为代理机构设置了相当大的利润空间，这使他能够建立起强大的销售结构。这位经理并不精通产品技术，他说：“这是我意识到的一个商业机会，因为我自己是个门外汉”。然而，随着时代的变迁，消费者的生活方式也发生了变化，再加上互联网的兴起，上门推销的方法不再像以前那样奏效。竞争对手也开始追求产品的功能性，差异化变得不可能。为了应对购买者购买空间的变化，Millefeuille 公司自身的销售系统非常出色和强大，无法从根本上进行修改，结果被蜂拥而至的竞争对手所吞没。

尼欧蓝高研究所（化名）的主营业务是咨询，在接受采访时，该公司正以每年超过 10% 的销售额增长速度高歌猛进。因此，当我们问及公司面临的挑战时，这位经理强调说：“没有任何问题”。他解释说，为了扩大客户的业务，他开发了一种独特的新业务模式，但我们研究小组听不懂他在说什么，不禁扭头看去。管理层的洞察力和远见卓识给我们留下了深刻印象。然而几年后，公司业绩一落千丈，轰然倒塌。冷静地回过头来看，经过尼欧的工作而迅速成长起来的客户，其商业模式原本就很优秀，与尼欧的咨询政策具有亲和力和协同性，起到了催化剂的作用。相反，那些没有发展起来的客户可能从一开始就没有好的商业模式。结果，许多听从尼欧建议、强迫自己迅速扩大业务的客户迅速负债累累，导致尼欧被起诉和客户叛逃。这也是管理层没有意识到培训尼欧员工指导客户是需要时间的，他们自己的公司本身也跟不上强调速度的商业模式。

阿瓦隆化学公司（化名）由于 40 多年来蓄意违法并得到管理层的默许，造成了重大的社会灾难。在我们采访之后，该公司立即成为另一家公司的合并子公司，创始家族的总裁辞职。在我们进行调查时，我们没有发现任何此类不法行为的迹象，即使是现在，我们也想不出任何可能与严重错误有关的言行。如果有的话，在新建的漂亮的总部大楼的一个房间里，管理层曾表示缺少适龄员工来填补中层管理职位。事后可以指出，在日本政府的政策推动和由此带来的快速增长面前，优先考虑效率和外观的资源分配是错误的，而将长期的、难以看到成效的舞弊清理措施和教育推迟了。然而，该公司在当地是一家知名的老牌公司，可能很难将自己长期存在的欺诈行为公之于众，也很难进行大刀阔斧的改革。管理团队害怕被发现的心理暴露了阿瓦隆公司特有的强烈忠诚感和封闭感，这也为欺诈行为提供了合理的解释。然而，阿瓦隆公司的欺诈行为被揭露后，其许多竞争对手也被发现实施了同样的欺诈行为，这说明这不是该公司一家公司的问题，而是一个无法从企业管理角度把握的重大问题，涉及到许可证制度和既得利益者，包括监管当局和分销机构。

阿尔皮尼公司（化名）是一家机械设备制造和销售公司，是一家不属于中型企业的小公司，但我们曾在公司业绩良好时、申请民事恢复后以及将业务转让给一家更大的公司后三次与同一位经理进行了交谈。根据他的反映，在不同的情况下出现了不同类型的问题，我们认为，他试图通过外包和支付设备和工具的费用来解决这些问题，从而导致难以产生利润。

这并不单纯是外包的过错，而是盈利核心部分的技术改进、生产率提高和销售额增加，与不产生利润的外围部分外包，以及生产单位数量（=销售单位数量）增加总利润之间的不平衡。在业务转让之前的几年里，该公司称其专门从事心脏部件的生产，从而增加了产量，稳定了利润。

因此，后世研究者对导致衰退公司衰退因素的片面解释，包括事后调查过程，简直逃脱了事后调查的指控。当然，破产的管理者一定是走投无路，也可能是偶然的倒霉。自然灾害、经理突然去世、大客户倒闭、主要产品价格暴跌或政策变化都是例子。和我们一样，也有研究分析了企业破产的原因，主要集中在管理问题上。¹⁴⁴。Takamura 和 Takano (2017 年) 从日经 BP 两家杂志刊登的破产文章中分析了 76 家公司，发现这些公司存在与管理活动相关的组织内部因素问题，而这些问题被归结为管理问题，表明企业管理不当”。不过，在得出结论之前，我们必须指出其研究方法的局限性。研究对象从有关破产公司的文章中摘录的词语明显有失偏颇，因为从破产的后果来看，这些词语被判定为“不恰当的企业管理”。这也是双重偏见，一个是原文作者的偏见，另一个是根据原文进行分析的研究人员的偏见。例如，作者列举了激进战略、墨守成规、临时抱佛脚、教条主义以及缺乏专门技能、经验和能力等因素（图 6-1）

来说明企业管理不当，但如果我们谈论的是快速发展的公司，那么激进战略是可取的。墨守成规、临时抱佛脚和教条主义可以分别用专注、灵活和强有力的领导等积极的词语来代替。不乏这样的故事：一些管理者根据自己的信息和预测，尝试新事物，尽管遭到其他管理者的激烈反对，但最终还是取得了成功。当然，对于新事物，每个人在没有诀窍、信息和经验的情况下都会感到焦虑，缺乏能力也是正常的。

<插入图表> 图表 6.1 破产公司的管理问题

纵观图表 6.1 中的中项和分项，我们可以清楚地看到，有一些明显不恰当的管理因素，如因循守旧、管理马虎、高压经营等，同时也有一些所有管理者都或多或少会有特点和习惯，这些特点和习惯是不为公众所知的，只要公司在发展和盈利，就会压制抱怨，而且相当有些特点和习惯被人称道，但当业绩恶化、不满情绪瞬间爆发时，又会受到指责。更自然的假设是，在生存下来的公司中，管理层本身会定期尝试克服和超越这些特点和习惯，而且这些尝试已成为常规机制。这种制度并不是一个可以轻易接手、买卖的包装制度，而是一种只有有意识地重复才有意义的制度。更具体地说，它包括定期盘点、库存控制、开会讨论产品和服务滞销的原

¹⁴⁴ Takamura, Seigo 和 Kenichi Takano (2017), 《提取与破产公司组织氛围相关的共同根本原因：基于 76 家破产公司案例的原因分析》，《日本企业诊断学会期刊》，17，第 75-81 页。

因、中层管理人员的培养以及确保信息来源的多样化。换言之，这是对管理层和企业的客观看法和自我认识。

回到我们对撤退公司的分析，我们的真实印象是，在采访时，虽然他们对生存充满热情，但与其他幸存公司相比，他们对责任、人性和管理方法的信念更加坚定，几乎是自我陶醉。通过人际关系建立起来的交易似乎因环境的变化而变成了信念的错觉，这似乎是摆脱危机的绊脚石。看来，不是少数几个因素的决定性差异，而是许多因素的程度差异，是运气不好，以及有无数机会可以注意到这些因素，但却错过了，没有一个机制来抓住这些机会，这使得生存和倒退之间的差异更大。

6-3 提取生存因子

他们试图举出一些成长型公司的例子，与那些处于衰退期的公司形成对比，但实际上哪些是成长因素并不明确。由于许多公司是非上市公司，因此很难确定其确切的业绩趋势，也无法明确区分成长型公司和非成长型公司。因此，我们无法举出具体公司的例子，所以我们将总结在访谈调查时幸存的中型公司经理们正在努力做的事情，以及自调查以来的总体趋势。

公司生存的第一个原因非常明显，那就是核心产品的销售增长。管理层和员工努力将核心产品与买家的需求相匹配，并大力销售。正如一位首席执行官所说：“如果你的产品卖不出去，无论你的战略、计划或组织有多好，无论你的员工有多优秀，你都只是一幅画。”在产品成功销售的背后，必须有某种方式将购买者的需求与技术种子联系起来，必须有一种力量在起作用，而这种力量因公司而异。这一点也比我们这些企业研究人员想得更清楚。我们每天去倾听客户的声音，判断产品是否有利可图，是否值得接受挑战。公司不断向购买者发出呼吁：“这是我们生产的产品，您觉得怎么样？就管理层而言，他们并不总是拥有一个令人尊敬的研究部门，能够生产出一系列突破性的新产品。但是，他们并没有创造出完全被误导的产品，也没有因为在探索市场需求之后才开发产品而陷入困境的故事。也没有一个经理想出并阐述了一个理想的、独一无二的商业模式。他们是在同时尝试包括许多不同想法的模式，并思考下一个模式。这是一个不断重复的过程。

公司生存的第二个原因与上述产品销售有关，那就是公司选择并保留盈利的工作，从一开始就淘汰不可能盈利的工作，退出亏损的工作。即使不盈利，他们也会继续从事能为公司提供有益的技术和市场信息的工作。换言之，他们不会参与简单的价格竞争¹⁴⁵。公司的产品和服务是管理层和员工自我表达和品牌自豪感的结晶。他们的定价也是根据买方的支付意愿和支付能力对自身有利功能的量化。即使是同一种产品，也有两类购买者：一类是认可产品价值的购买者，另一类是不认可产品价值的购买者。只销售给认可产品价值的买家才有利可图，而批量销售，包括销售给不认可产品价值的买家，可以降低单位产品的成本，确保合理的利润水平。

¹⁴⁵ 当买方将产品的价值（预期功能）与价格进行比较，认为价格偏高（预期功能偏低），或者换一种说法，认为产品不值这个价格，并要求降价，而卖方因担心销售额被其他卖方抢走而同意降价时，就会出现价格竞争。除非买卖双方的条件一致，否则价格竞争就不可能发生。

适度的价格竞争也是审查公司成本结构的绝佳机会。但是，如果越过了一定的界限，就会发现自己陷入了一场消耗战，以至于忽视了自身的存在价值。由于买方和其他卖方的能力在不断变化，因此管理层需要不断监测和了解，与买方的预期能力和竞争对手的能力相比，自己的能力、产品推动力和价格是否合理。管理层的职责还包括停止与只对价格不感兴趣的买方、看不到其产品或服务价值的买方或无法确定价值的买方打交道。

最后，幸存下来的公司都曾面临过一次或多次商业危机，这些危机动摇了企业的根基，其程度与衰退期公司所经历的危机相同，它们从危机中学会了如何生存。生存意味着理性地重新评估优先事项，如企业生存之外的价值观和态度。在有余地的情况下，要强调与过去的一致性和战略的一致性，如加强支撑企业的各种要素，强调与众多利益相关者的良好关系。在理想情况下，一旦管理层发现一些重大机遇和威胁，就会立即分析各种因素，与员工一起回顾迄今为止的一致性，并改变价值观和行为。然而，只有少数管理者和公司能够做到这一点。只有当情况变得极端，公司的生存受到威胁时，他们才会最终切断与长期合作公司的关系、零部件供应责任、就业保障等，在利益相关者中的优先级依次降低。这是因为与正常情况相比，利益相关者在紧急情况下更容易理解情况。你不能对他们置之不理。我们必须做出艰难的选择。最后剩下的员工与其他员工一起九死一生，他们也要改变心态。只有管理层始终保持多方面、灵活的观点和思维方式，坚决做好应对生存所必需的各种冲突和矛盾的准备，才有可能生存下去。关于这一点，第 9 章将有更详细的论述。

从上述事例和分析中，可以将生存因素归纳如下。所有企业都从各种渠道收集必要的信息，努力开发产品。在可能的情况下，它们继续从事高利润率的工作，改进产品以保持利润率，放弃继续经营已经亏损的业务。然而，由于多年来一直在努力提高工作效率，他们搜索和获取信息的来源和信息筛选范围缩小了，视野也随之变窄，面临着某种经营危机。此外，还有各种环境变化，如主要买方所属行业的衰落、买方自身的衰落、其他卖方的进入、技术革新、放松管制等，这些都不是他们通过自身努力就能控制的。当务之急是如何摆脱危机。所有受访的经理人在危机面前都执着于公司的存亡，有迹象表明，他们已经不顾一切地裁员和赚钱。有些公司为了争取新客户，忍受着不合理的要求，让同行业其他被迫倒闭的公司经理羡慕不已，他们把印有公司名称的招牌藏起来，默默地生存着。

作为管理者，在危机发生前后需要扮演以下角色。尽早认识到环境的变化；判断这种变化对公司的威胁是严重还是紧急；如果是严重但时间紧迫的，坐下来处理；如果是紧急但轻微的，联系相关部门，让他们自行处理；如果是严重且紧急的，发出警报，集中所有员工的精力。无论如何，唯一的办法似乎就是快速识别和应对。一旦危机得以避免，就有必要考虑为什么会面临危机，以及避免危机的方法是否正确。为此，管理者需要掌握多种信息来源，并始终保持灵活的思维、灵活的决策和灵活的行动。

现在，冷静地回过头来看，我们会意识到，与上述情况恰恰相反的情况也可能发生。主要买方所属行业的繁荣、买方自身的崛起、其他卖方的敌视或退出、被认为没有前途的自身技术的回归、政策的变化、法规的收紧等，都可能导致自身产品市场的扩大，而不是通过自身的努力。尽管许多受访的管理人员谦虚地说他们“运气好”，但事实上，有时情况就是这样。即使有一

些延误，机会也更容易让员工自然而然地向前看。在一定程度上受益于这种偶然的会后，有必要思考机会是如何产生的，对机会的反应是否正确，而不能把产生机会的原因完全归咎于公司自身的努力。

许多管理者说，他们不想做赤裸裸的国王。¹⁴⁶ 他们让员工畅所欲言，以客观地看待自己的想法，想方设法帮助购买者了解产品和服务的价值并对其进行自由评估，努力了解自己的能力和从威胁中学习，从机会中获益，多层次、灵活的价值观，多种信息来源，多样化的收入来源--管理层是否意识到并实施了这些，是否建立了一个能够做到这一点的组织结构，是否营造了一种让人们畅所欲言的氛围，这可能就是企业生存与倒退的区别。这可能是公司生存与倒退的区别。

6-4 将企业管理者的态度与文献中的增长因素进行比较

我们能否用更有说服力的数据来证明我们在上一节中所说的话呢？因此，我们从对中型公司总裁的访谈调查中提取了 834 个词，并以与第 2 章¹⁴⁷ 中以往文献中的增长因素相同的方式对这些词进行了分类和比较。其中，147 个（如果将 834 个因素设为 100，则占 17.6%，下同）与管理有关，138 个（16.5%）与产品有关，64 个（7.7%）与技术有关，7 个（0.8%）与设备有关。具体而言，与管理有关的事项中数量最多的是信息收集，为 49 项（5.9%）。在产品方面，新产品开发 24 项（2.9%），洞察力 17 项（2.0%），"企业家精神等品质"和"拒绝不合理交易"各 11 项（1.3%）。产品方面，新产品开发 20 项（2.4%），原创性 15 项（1.8%），价格合理 14 项（1.7%），开发速度 13 项（1.6%）。技术方面，专业化 26 项（3.1%），生产技术 18 项（2.2%），基础研究 17 项（2.0%）。如图 6-2 所示，这些因素与第 2 章中之前文献中的增长因素进行了比较。

由此可以说，前人研究发现的中型企业成长因素与中企业管理者的实际态度之间存在差异。更进一步说，它们是不同的。从根本上说，在思考中型企业问题时，假定二者一个是对的，一个是错的，但二者相辅相成，似乎是有建设性的，也是合理的。过去的研究与我们的访谈有

¹⁴⁶ 裸王 "的本质是对权力和荣誉（无形的假袍子）的迷恋，是对认识自己的无能和无力的恐惧，是对上至国王下至基层官员的所有利益责任的逃避。冒牌货只会成为催化剂，加剧人们对责任的迷恋、恐惧和逃避。职位越高，他们越留恋职位带来的权力和荣誉，越害怕被下级排挤，因为下级会指出他们不能胜任职位。上级利用自己的权力恐吓下级，而下级只提供让上级认为自己有能力的信息，不提供可能导致自己被问责的不便信息。只要他们不指出无能，就会许诺给他们少量的权力和荣誉，于是他们就会接受恐吓，从上到下形成一个恐吓和逃避责任的链条，地位秩序就很容易维持下去。然而，如果下级对恐吓失去耐心，他们很快就会开始指出上级的无能。这时，直接上级就会试图通过解雇指出其无能的上级的下级来保住自己的饭碗。因此，越是资历深的人越能保住自己的职位，越晚意识到下属认为自己无能，他就越无法认清自己。国王直到最后也无法认识自己，所以当发现一些重大错误时，他无法通过恐吓来约束自己，只能被迫从下级那里承担全部责任（革命）。

¹⁴⁷ Shimizu, K. (2004), "Growth Factors of Medium-sized Firms : From a Survey of Studies on Medium-sized Firms", Chiba University Economic Research, Vol. 19, No. 1 pp.

一个不同之处，那就是“一般管理因素”所占的比例并无差别，但仔细观察具体的细目，就会发现有很大的不同（图 6-3）。过去的研究（图中虚线）显示，管理人员的创业精神和洞察力的数值较大，而访谈调查（图中实线）显示，创业精神的数值较低。管理人员没有意识到自己的创业精神。他们可能没有意识到这一点。相反，他们认为收集信息和提供指导很重要。关于“产品”，过去的多项研究都提到了新产品开发、独创性、时机和增长潜力，但在访谈调查中只提到了新产品开发。在过去的研究和访谈调查中，“特殊技术”的提及率都很高，这表明许多制造企业都非常重视“特殊技术”。就“技术”而言，过去的研究认为基础研究和生产技术很重要。

员工发展”、“员工生计（工作保留）”和“与客户的信息交流”在以往的研究中未被列入，但在访谈中的比例明显较高。管理人员的创业意识较弱，他们并不试图依靠自己的洞察力来预测相对遥远的未来。相反，他们会**自己或通过员工收集新鲜信息，努力快速开发和销售与相对较**

近的未来相关的需求产品，以确保利润。为了使中型企业将需求信息转化为产品的过程不至于停滞不前，不仅需要管理层下达命令，还需要充分理解管理层意图的员工巧妙地对待下线员工进行管理。这就是第 1 章所述的管理技能或中层管理人员的培养。

由于大型企业招聘的员工水平一致，并承担终身雇佣的责任，因此在管理研究中，技能发展和保留工作岗位被视为理所当然的事情。而中型企业则很难招聘到水平一致的员工，正如第 5 章所指出的那样，它们缺乏中层管理人员。通过有意识地培养员工，他们被认为是在努力使自己的组织发挥中型企业的功能。然而，由于管理层所设想的企业发展与中层管理者实际执行工作的质量和速度之间存在差异，从而产生了不服气的负面效应，导致他们无法通过推翻或破坏中层管理者的决策来培养中层管理者。这就是为什么说有些公司在规模扩大的同时，仍然保持着“个人店”或“单打独斗”的特点。员工人数太多，很难记住面孔和名字，不可能像中小型企业那样像对待家人一样对待员工，员工也不希望这样。有些员工在农村地区的中型企业工作，他们的情况各不相同，这些企业必须提供一些地方关系，使员工对企业产生忠诚和自豪感，并提供经济支持和情感支持，以保证员工的能力和生活保障。

一个经理人在其总裁任期内是专注于解决短期问题，还是专注于长期预测，是不时转移重心，还是同时转移重心，我们不得而知。整个市场是否在增长？或者是主要买家的订单增加了，或者是利基市场无人问津，或者即使市场没有增长，公司产品的功能差异是否能确保市场份额，或者是否有其他因素，如变化速度、技术趋势和公司自身的能力来决定管理政策。

在我们的访谈中，有的人长期从事管理工作，根据自己的各种经验，信心十足，言辞坚定，能够以熟悉的方式，侃侃而谈地解释自己的情况。相反，有些人刚刚接任首席执行官，正在寻找自己的风格，同时又对前任抱有敬畏感和冲突感，在解释时小心翼翼，字斟句酌。这种研究很难捕捉到管理者的创业精神和洞察力。以往的研究通过问卷调查、文献研究、深入调查和案例研究以及访谈等方式，但并没有说明究竟什么是企业家精神或洞察力，也没有说明企业家精

神或洞察力存在与否的标准。调查时企业管理的某种趋势可能会影响调查结果。

<插入图> 图 6-2：访谈调查与文献中增长因素的差异（摘要）

<插入图> 图 6-3：访谈调查与文献中增长因素的差异（详情）

6-5 本章小结

近年来在中型企业街区领域开展的案例研究存在方法缺乏客观性和随意选择公司的局限性。尽管偏差不可能化整为零，但为了尽可能克服这一局限性，我们还是决定对中型企业的管理人员进行广泛访谈，无论其业绩如何。

然后，可以将幸存的中型企业与后来因破产或被收购而失去管理权的企业进行比较，结果发现两者之间存在明显差异。失去管理权的原因是未能灵活应对现有买家的衰落和转型，未能客观评估自身能力，扩张速度快于能力提升速度。我们认为，由于缺乏早期感知的常规机制，不是少数因素的决定性差异，而是多种因素不同程度的综合作用，加上运气不佳，加大了生存与倒退的差异。

我们还发现，在以往对中型企业的研究中所确定的增长因素与我们访谈中管理人员的看法之间存在差异。为了生存，中型企业似乎会自己或通过员工收集新鲜信息，并努力快速开发和销售满足近期需求的产品，以保持盈利。正如以往的文献研究表明的那样，为了寻求更高的增长，管理者必须表现出企业家精神，并将具有洞察力的业务转化为具有高增长潜力的产品。以往的分析朦胧地揭示出，中型企业的管理者会向其组织下达详细的指令，这反过来又使他们能够准确、快速、高效地从购买者那里提取有用的信息，并将其融入到产品和服务中。

中型企业有多种生存方式：它们可以与大公司竞争同样的产品，也可以与大公司合作，还可以在大公司难以进入的狭窄市场巩固自己的地位。它们存在的条件是，在规模、技术、地域或组织等方面有一项或多项达到与大公司相当的水平。它们如何选择买家，如何从不同的定位中获取有用的信息？有必要对它们进行详细分类和研究。此外，中型企业的管理者对企业的发展有何想法？他们的想法是一致的，还是时常改变？我们将在第 7 章以后进行分析。

第 III 部分：新视角

中型企业要生存和发展，就需要从提供产品和服务中获利，也需要能带来这些利润的有用信息。只有在卖方继续以比买方自己开发更便宜、更快和更准确的方式提供买方所需的需求和功能的情况下，才能通过产品和服务达成交易。我们尤其希望进一步阐明管理资源相对稀缺的中型企业与相对富裕的大型企业进行间接、潜在和直接竞争，并提供与大型企业同等或更好的产品和服务功能的机制。

分析框架是在第一部分对以往文献进行研究后提出的。在总结过去的文献时，有人指出“中型企业的管理者雄心勃勃，富有企业家精神，善于收集信息，对环境的变化具有敏锐的洞察力。在此基础上，他们会在适当的时机利用其他公司不具备的特殊技术开发出独特的产品”，这对中型企业的增长因素非常重要。

另一方面，在研究的第二部分，我们确定了在以往文献中被列为案例研究的公司的现状，对大中型企业（制造业）进行了问卷调查，并对中型企业的总裁进行了访谈。结果表明，随着时间的推移，中型企业在某些行业受到了环境变化的巨大影响，有的已经发展成为大型企业，失去管理控制的也不在少数。也有一些管理者试图超越自身能力进行扩张，结果毁掉了自己的公司。而那些得以继续经营的中型企业的管理者似乎“通过管理者本身及其员工收集到了新鲜的信息，迅速开发出了符合相对近期需求的产品，并努力将其推向市场，确保了利润”，这与以往对中型企业的研究提供了不同的视角。

以往对中型企业的研究和以大型企业为基础的管理研究往往假定或强调卖方的绝对能力。与此相反，我们的研究表明，中型企业的管理者在确定买方范围时，首先要冷静地把握自身的能力以及通过其开发的产品和服务所提供的功能。换句话说，卖方会限制自己所提供的功能，衡量自己与该范围内的买方之间的相对能力差异，并决定不与要求功能与公司所提供的功能相差太远的买方做生意，或者即使生意还在继续，也要中止。如果卖方有绝对的能力，只要有利可图，就没有选择买方的积极理由。如果没有绝对能力，公司就会了解买方的预期功能，并考虑满足这些预期功能的可能性、开发成本、生产能力、为此分配的时间和人员、获得利润的可能性、获得有用信息的可能性以及其他因素。管理层根据所掌握的信息，对这些复杂的因素进行优先排序，并就是否进行交易做出最终的总体决定。管理层有了决策的标准和依据，即企业的宗旨、目标和个人理念，并向员工展示，从而激发他们的活力，只有这样才能管理好公司。

在第三部分中，我们想重新审视一下很少拥有绝对能力的中型公司是如何成长的，以及管理者和公司在成长过程中的目的和目标是如何相关联的。分析的结果可能会因从第三方角度鸟瞰中型公司的交易，还是从中型公司管理层的角度（与卖方和买方处于同一高度）横向观察而有所不同。还应该提到的是，管理者的自由度越大，就越需要有目标和指标来约束自己的行为。

第 7 章：中型企业分类

7-1 针对我们的讨论提出的要点

由于缺乏对中型企业的研究，林宇辉（2020）¹⁴⁸ 对我们的论点进行了认真细致的批评。林的主要观点如下。

我们的论点（1）对中型企业的定义边界条件不明确，（2）缺乏与现有理论的相对性，（3）由于假定了一个存在的前提，没有证据表明中型企业特有的逻辑，理论导向不强，方法论存在问题，因此（4）无法成为将其他研究结合在一起的支柱。因此，中型企业研究正陷入同样的基石，作为一个研究领域自然解体。在此，我们怀着对林氏的崇高敬意和感激之情，尝试依次提出一个微不足道的理由。

首先，（1）针对界定中型企业的边界条件含糊不清的建议，我们考虑如下。（2）由于中小企业和大型企业是由《中小企业基本法》界定和划分的，包括我们在内的所有研究人员都不考虑这一边界条件。在法律依据的基础上，作为企业研究人员，我们可以省去研究中小企业上边界条件和大企业下边界条件的工作和成本。由于中型企业的定义没有法律依据，只能由论证者根据自己的判断来确定，应该假定不同论证者的上界条件是不同的。如果我们指出它是模糊的，那么中型企业的定义就不能成为研究的主题，除非它被立法并达成社会共识。我们认为，每次立法修订都对中小企业的上限条件进行扩大和修改，其背后的理由是模糊的。中小型企业研究者应重新审视上界条件本身，研究是否存在不想发展、通过扣留资本来避税的“大型中小型企业”。关于大型企业的下限条件，许多商业学者对将拥有 301 名员工和 3 亿日元资本的企业与拥有多达 35 万名员工和 6000 亿日元资本的超大型企业混为一谈感到不舒服。我们认为，最好将拥有 300-2000 名员工、不受其他公司财务或人力控制的独立公司作为中型企业单独讨论。

其次，我们只能接受（2）缺乏与现有理论的相对性，这可能是林的批评中最重要的一点。相反，我们从他将我们曲折得出的能力曲线轮廓（详见第 8 章）翻译成清晰的学术术语中学到了很多东西。我们之所以走到这一步，是因为我们大胆地将相对化工作降到了最低，并专注于收集中层管理人员的故事和想法，同时尽可能少地使用理论认知地图。如果我们有一个强大的认知图谱，那么就会出现一种反常现象，因为我们会发现那些不符合该图谱的经理人的言论和公司的行为是无聊的，有时甚至是错误的。我们试图从管理者的故事中了解他们的思想和观点的范围以及他们关注的要点，并通过尽可能忠实地描述和拼凑他们的认知图谱，重新创建和概念化他们的认知图谱。管理研究原本就无法建立一套积极评价“中间层”的理论。在大型企业中，可以以组织拥有一定的资源和能力为前提进行论证，而在中小型企业中，强调管理层的

¹⁴⁸ Hayashi, Yuki (2020) 'Research on Medium-sized Firms Towards Natural Disintegration: A Reexamination from the Perspective of Management Studies', Economic Theory, No. 401, Wakayama University Economic Association pp.

快速决策和员工的低工资更有说服力。中庸是不可能的。虽然工商管理学认为理论与实践的平衡非常重要，但，研究者与实践者对管理，目标不同，导致理论与实践的背离。这种情况非常严重，以至于我们收到一家大型上市公司经理的来信：“在我的日常管理生活中，我几乎没有考虑过学术问题，老实说，我只是在为改进我的实践而做出令人沮丧的努力”。我们认为，如果工商管理能够为从业人员的实践做出贡献，那么从从业人员（即管理者）的角度出发，使用通俗易懂的语言和概念是允许的。

(3) 对于中型企业的内在逻辑没有证据这一点，他们没有明确的答案。中小型企业研究者认为，中小型企业存在的条件是，与大型企业相比，中小型企业的资源绝大多数较少，而且强调积极应对大型企业无利可图的业务。他们讨论了中小企业在这些条件下可能面临的经营挑战以及应对这些挑战的措施，但他们是否提供了任何证据证明这样做的内在逻辑是值得怀疑的。中型企业的情况也是如此。中型企业承担着大型企业不做的业务和中小型企业不能做的业务的重叠部分，对于中型企业，我们讨论的是它们可能面临的管理挑战和需要采取的措施。这只是一个概率问题，我们不能说这些管理挑战和应对策略完全不适用于中小型企业或大型企业。如果我们提高抽象程度，就可以在撇开个别企业的规模和时空条件的情况下，不痛不痒地解释它们，但如果走得太远，就会失去与实践的平衡，最终玩弄理论。

最后，(4) 关于“我们不能成为团结其他研究的支柱，我们不能满足那些需要理论基础的人的需要，因此，中型企业研究作为一个研究领域将同床异梦，自然解体”这一点，我们做梦也没有想到，我们会成为团结其他研究的支柱。我们并不是唯一有资格谈论中型企业的人，也没有人首先持续研究中型企业。我们认为，中型企业还没有发展到可以解散的地步。如果有一项研究别人愿意成为支柱，我们会感到非常高兴。

林先生作为理论家一针见血地指出了我们今后的研究方向。我们虽然找了一些尴尬的借口，但我们打算诚心诚意地加以解决。在此过程中，有必要深入探讨迄今为止一直讳莫如深的员工和管理者的个人能力；中小企业管理者的缺乏和中小企业的低效率导致了中小企业的更新换代；法律定义和分类与中小企业占有公司 99.7% 的现实相背离；以及这些事实上挫伤了管理者积极性的有害影响。下文简要介绍了中小企业的法律定义和分类。

另一方面，Hayashi 没有提到我们的访谈研究。在关注中型企业的研究者绝对不多的今天，我们非常感谢你们对我们的研究感兴趣，并进行了冷静的讨论。但是，为了恢复理论与实践之间的平衡，并扩大我们的研究成果，使其更加有效，我们希望有更多的研究人员直接对实际的中型企业本身进行研究。我们相信，如果研究人员能够到更多的现场，仔细观察管理者的生活方式、他们的喜怒哀乐以及员工工作的点点滴滴，研究的范围会比单纯的文字世界更加广泛，研究的深度也会更深。

7-2 中型企业分类的目标和临界值

我们企业研究人员进行简化和抽象，是为了提出清晰的分析框架，准确理解企业的实际活动。另一方面，过度追求往往会导致二分法和二元选择。在简化的过程中，企业的背景、文化、思

维方式、产品的好坏、当时的社会需求、购买者的需求、时机等等都被省略了。在实践中，这并不那么容易，因为有些公司通过做类似的事情取得了成功，而有些公司则失败了，同样的事情在一家公司取得了成功，但在另一个时空进行可能就会失败。从我们的研究来看，现实是复杂的，有很多变量，在尽可能保留复杂性的同时，有必要探索简化和抽象化分析，两者之间的平衡非常重要。在保留现实复杂性的同时进行简化的一个工具就是将现实划分为若干类别。一个有意义的分类是，能够用尽可能少的分类框架区分出各种杂物的尽可能多的属性，而且分类方法可以在未来应用。中型企业是我们研究的主要课题，也是对所有企业进行的基于规模的分类。

根据《中小企业基本法》的定义，所有企业中 0.3% 为大型企业，其余 99.7% 为中小企业¹⁴⁹。我们将中型企业定义为拥有 300 至 2000 名员工的独立企业，它们介于两者之间。冷静思考后，我们不得不说，将 99.7% 的中小企业归为一类的政策是有失偏颇的。¹⁵⁰。通过访谈，我们看到了许多有意识地享受优惠待遇、刻意留在中小企业内部的经理人，也看到了许多敢于与中小企业唱反调、减少资本的经理人。本应鼓励企业成长和发展世界级企业，并将部分利润用于政府服务的政策，仍被国内二元结构的争论所束缚。这可能会把中型企业主引入歧途，扭曲他们的管理理念。此外，尽管中村（Nakamura, Shu）早在 20 世纪 60 年代就指出了二元结构理论的局限性，但学术界几乎所有的研究人员长期沉溺于 0.3 与 99.7 的划分。我们要求根据整个企业群体的实际情况，重新研究分类方法和分类指标，以便进行更详细、更准确的分析。

因此，大型企业和小型企业的分类是以法律和政策为依据的，是一种人为的分类，我国中型企业的分类也是如此。生物是通过基因的世代交替复制而进化的，因此生物学自然可以根据进化过程和类比关系对生物进行系统分类。而企业的变化有时是连续的，有时则是非连续的，这是由于人类为应对环境变化而推动政策变化的结果。因此，很难追溯变化的轨迹。它们也会在未来发生变化。因此，不可避免地要根据容易辨别的特征对企业进行分类。

中型企业广泛分布于各行各业，提供的产品和服务类型以及拥有的技术也多种多样。在充分认识到中型企业各不相同的情况下，我们有必要首先对中型企业进行分类和组织，以便了解管理者的能力和中型企业的组织方式，从而使它们能够发展壮大。有各种可能的分类方法和框架。每一种方法和框架都很重要，都有自己的优缺点：行业、联合企业、附属企业、市场、成立日期（经营期）、地点、所有权、管理、雇员人数、资本和销售额方面的规模、增长率、组织结构、公司是技术导向型、市场导向型还是创新型等等。

例如，在第 4 章中，我们按照中型企业所属的行业分类，分析了 60 年、40 年和 30 年后中型企业的实际情况。诚然，我们掌握了各行业的特点。但是，60 年前属于电气设备的中型企业中，有 65% 取得了长足进步，成为大型企业，而 30 年前同属于电气设备的中型企业中，

¹⁴⁹ 中小企业局（2019 年），《中小企业白皮书》，第 xii 页。

¹⁵⁰ 大卫-阿特金森（David Atkinson）（2019 年）指出，鉴于人口不可避免地迅速减少，提高生产率是日本维持 GDP 的最迫切需求，但生产率低下的主要原因是中小企业，他说“有太多的中小企业规模太小”。国运的转折点”，讲谈社新书。

有 26% 成为中小企业,有 26% 失去了经营权。即使在同一行业,不同时期的竞争环境不同,单个企业的情况也不同。首先,中型企业往往是 BtoB,其所属行业与买方所属行业往往不同。在行业内主导技术激烈创新的背景下,按行业考虑中型企业可能是有益的。这是因为行业内企业之间的竞争会产生重大影响。相反,如果行业内的主导技术是稳定的,那么它受买方行为和买方所属行业的影响要大于行业内竞争的影响。换言之,除了公司所属行业的分类外,技术创新的速度(或有影响的技术变革的频率)也可能对中型公司产生重大影响。

在考虑中型企业时,所在区域不容忽视。城市地区汇集了各行各业和各种服务的联络点和职能部门,并拥有发达的社会基础设施。它们吸引了律师、会计师和专利代理人等多种多样的劳动力,这些人对企业活动至关重要,而且员工工资高、流动性大。因此,总部职能和重要业务(如销售、高度机密的开发、交货期极短的生产)往往留在城市地区,而相对不专业的生产和其他业务则设在郊区、农村或海外地区,或外包出去。相比之下,农村地区的就业机会较少,工资水平和流动性也低于城市地区。不过,在市政当局和金融机构之后,总部设在农村地区的中型企业的工资较高。农村地区很容易吸引相当数量的人返回或留在农村地区就业和照顾父母。如果附近没有可外包的公司,低技能工序也需要在内部进行,从而确保更多的就业机会。一些中型企业甚至负责当地重要的社会基础设施(医院和学校)。因此,管理人员对就业和整个地区的态度与城市地区不同。将公司迁往偏远地区或建立新公司并非易事,因此首先要考虑的是如何在本地区生存。该地区的未来与公司的发展直接相关,因此公司正在思考如何为该地区打下长远的基础,以及在此背景下公司应该是什么样子。当然,还必须考虑产品技术创新的速度、产品的利润率、产品的尺寸和重量、与买方的地理距离、相关的物流成本、获取信息的成本、原材料、劳动力、生产设施和产业集中度的可及性。管理层的价值观、态度和优先事项将决定这些因素中哪些是重要的。¹⁵¹。

一些研究将公司目前与之交易的“买方数量”作为公司分类的分界点。Kanehara (1996)¹⁵²、Asanuma (1997)¹⁵³ 和 Nobeoka (1996)¹⁵⁴。Kanehara 根据中小型企业对交易的依赖程度,将其研发系统分为分包型和独立开发型,并分析了其技术能力的提高过程。根据对交易的依赖程度与新产品开发率之间的关系,他得出结论:对特定供应商依赖程度较高的分包类型,即买方较少的分包类型,其新产品开发率较高,因此比分包类型拥有更强的技术能力。¹⁵⁵。

¹⁵¹ Katsuhiko Suzuki 等人 (2012 年) 通过每名员工的专利申请数量,讨论了区域企业从区域内采购到区域外采购以及从区域内销售到区域外销售的成长过程。Suzuki, Katsuhiko、Jun-ichi Sakata、Jun Hosoya 和 Hotaka Nakanishi (2012 年),《区域中型企业类型学与成长因素分析》,《全国研究与报告会文摘》,第 143-146 页,日本管理信息学会。

¹⁵² Kanehara, Tatsuo (1996),《成长型企业的技术开发分析:中小型企业的能力建设》,Bunshindo.

¹⁵³ Asanuma, Mansato (1997), "Mechanisms of Innovative Adaptation in Japanese Business Organizations", Toyo Keizai Inc.

¹⁵⁴ Nobeoka, Kentaro (1996), "The Economy of Customer Range: Customer Network Strategy and Corporate Performance of an Automobile Parts Supplier", Kokumin keisai saka, Vol. 173, No. 6 神户大学经济与管理协会

¹⁵⁵ 然而,正如 Kanehara 自己指出的那样,不同的调查对象对新产品的定义可能不同,新

浅沼认为,通常被称为主承包商和分包商的公司群体分别被称为核心公司和供应商,它们之间的互动本身就是日本商业组织多年来以创新方式适应环境变化的机制。¹⁵⁶。最先成为某种供应商的公司甚至不具备低水平的技能,因此它首先依赖于一个买方,即核心企业,以获取有关生产工艺、生产管理、质量控制等方面的信息,并在其支持下发展和壮大各种资源和技能。随着核心企业的发展壮大,供应商如果拥有足够的先进资源和技能来满足核心企业的要求,就能向特定核心企业之外的多个买方销售一定程度的标准化产品。

Nobeoka 认为,供应商可以通过增加买方数量取得更高的成果。其理由是,供应商可以利用现有设施,向多个买方提供现有零部件的类似部件,从而在部件开发和生产方面享受范围经济;与只与单一买方打交道的供应商相比,供应商可以从多个买方那里获得各种信息,从而获得学习机会。这些因素可以提高有能力的供应商与买方讨价还价的能力。因此,还可根据中型企业相对于目标买方的资源和技能水平对其进行分类,并鼓励增加买方数量。

它们是增加产量和总价值,同时缩小买家数量,减少与销售有关的工作量,还是扩大买家数量,增加与销售有关的工作量,同时减少产量,追求利润率?全球利基顶尖企业(GNT)的论点提供了有关这种情况的线索。从字面上看,它涉及的公司市场遍布全球,终端产品购买者和服务使用者众多,但整个市场的经济规模却极小,而这些公司在其中的市场份额却名列前茅。例如,Namba 等人(2013年)将GNT定义为“在特定产品或技术领域占据全球第一集团地位的公司”,并列出了九州地区的九家公司。¹⁵⁷ 细谷(Hosoya)(2014年)采访了40家公司,并详细介绍了这些公司,因为它们“拥有多个利基顶级产品,其中至少有一个还在海外市场占有一席之地”。¹⁵⁸ 这些公司中有34家是中小企业。在这样的规模下,它们不可能独自开发自己的产品、生产、销售和物流,也不可能在全球范围内拓展业务,它们必须将其中的一项或多项工作外包出去。有鉴于此,支撑一家拥有300-2000名员工的中型企业(本研究的目标企业)的交易量和业务量至少要大于GNT。如果中型企业只专注于开发、生产和销售总体市场规模极小的功能,维持其市场份额和交易量,并向全世界供货,那么它们是无法生存下去的。¹⁵⁹。

产品的开发率也不一定反映技术能力,独立开发商可能不需要经常开发新产品,因为主承包商不鼓励他们这样做。有些产品是长期畅销的标准产品。例如,山崎马扎克公司的数控机床M4型已上市40年,但到2020年仍在生产和销售,同时还在不断改进。

¹⁵⁶ 当母公司和分包商之间存在资本差异时,分包即成立(摘自《分包收益延迟支付法》等)。另一方面,就汽车和电气机械而言,并不一定只有资本规模较小的公司才制造和供应零部件,因此供应商一词也包括“分包”给资本规模较大的公司。Asanuma(1997, p.170)也有类似的说法。需要注意的是,Asanuma使用的“核心企业”一词与我们研究的对象“中型企业”一词在视觉和发音上都非常相似,读者最好小心不要误读或误解。

¹⁵⁷ Namba, M., Fukutani, M. and Suzuki, K. (2013), 《全球利基顶级公司的管理战略》, 东信堂, 第7页。

¹⁵⁸ 细谷雄二(2014年), 《全球利基顶级公司》, Hakuto Shobo, 第14页和第16-19页。

¹⁵⁹ 西蒙在第一章中指出,隐性冠军企业也更愿意在全球范围内拓展其狭义的市场,而不是进入同一地区的不同市场。然而,这些公司的员工人数要多得多,平均为2,037人。由于对“狭义”和“全球”的评价没有客观标准,可能要由管理层来决定。

调查和研究中型企业实际情况的书籍有：《日本产业银行中小企业中心》（1977 年），¹⁶⁰，在第 4 章中用作数据库；《野村》（1979 年），¹⁶¹，以野村研究所的调查数据为基础。虽然这两本书都不是学术著作，但它们的信息量和研究成果相当，不应被忽视。日本产业银行中小企业中心在工作之初，根据产品开发的要点，将中型企业分为以下七类。专门从事生产技术的企业，主要从事汽车、家用电器和其他产品的批量生产，严格追求质量和成本。以专业技术为基础，开发新领域的原创产品，不以价格竞争。以专业市场和技术为导向的企业，在专业市场中处于领先地位，不与大公司竞争。时装和室内设计行业的设计和开发密集型企业。研发密集型，专门从事开发。系统组织者，负责大型项目的设备开发。国际扩张型，利用国内能力。该分类法仅供“参考”，并指出应注意中型企业“同时具有上述几种类型”。在随后的社论中没有提及。确定每家公司如何成为上述类型之一或适合哪种类型的标准也不明确。野村没有按照传统的资本规模和行业细分对中型公司进行分类，而是尝试了一种新方法，根据增长潜力、与大公司的关系、行业特点、产业特点和公司特点，将中型公司分为以下五类。依赖大公司发展的公司，作为汽车和消费电子产品旗下的零部件制造商。共存/竞争型，与大公司相比没有技术差距，计划进行产品差异化。大规模增长潜力型，可发展成为餐饮、零售、休闲等领域的大型企业。地方产业型，没有大型企业，与传统产业中的中小企业竞争。最佳规模型，依靠极其专业的技术和独创的理念进行竞争。不过，野村在随后的讨论中并没有利用这些分类，研究也没有超出尝试的范围。

7-3 根据起源和与大企业的关系对中型企业进行分类

从迄今为止的文献中，我们还没有找到划分中型企业的明确分界点。但是，考虑到中型企业的规模和地位，显然有必要采取动态的而不是静态的标准，相对的而不是绝对的数字，综合的而不是单一的视角。中型企业从事的是总体需求量相当大的职能，并根据职能的技术水平和每笔交易的数量和频率，决定是通过建立全球存在还是将其限制在有限的地理区域内，来提高其产品和服务的可及性。利用地区覆盖面、每笔交易的交易量和交易频率以及所提供的具体功能的广度这三条轴线，可以想象出中型企业与大型企业和小型企业之间的界限，并解释中型企业的分布情况。换句话说，中型企业的起源（即从中小型企业过渡而来）及其与大型企业的关系被认为是分类分界点的决定性因素。

图 7.1 展示了这一形象。中小型企业（SMEs），当它们被称为早期企业时，是通过捕捉其

¹⁶⁰ 日本工业银行、中小企业中心（编）（1977 年），《中小企业的产品开发--探索 67 家公司的成功因素》，Diamond Inc.

¹⁶¹ Nomura, Tatsuo (1979), 《Chukan Kigyo no Katsudo Keiei Keiei》(中型企业的活力管理), 《日本经济新闻》, 日本。基本数据可能基于野村研究所的一项调查, 但未提供参考文献。

范围内存在的少量需求来获取利润的，同时对其生产、发展和地理区域的许多部分进行了极大的限制。在这种情况下，希望发展壮大管理者要通过中小企业和中型企业向山峰攀登，而山峰的中心就是大型企业。主要有三条路径：生产（追求数量）、发展（追求功能）和地区（追求可达性），中小型企业从其中一条路径攀登，同时以技术的形式获取设备。中小型企业可以成为在中小型企业中彻底扩大地域范围的 GNT，也可以成为专门开发国内特定功能并满足从低功能到高功能需求的利基型顶级企业，还可以成为提高生产能力向日本同行大量供货的领先分包商。卖方开始攀登时是为了寻求销售额和利润，但随着功能的选定以及与买方交易的达成，他们必须至少保持和提高其产品的现有数量、功能和可获得性。在此之前，他们自己的公司和其他卖家可能会产生一种不同的责任。爬上山顶，风景就不同了，但要做好不轻易回头的准备，不要辜负在产品数量、功能和可用性方面获得的信任。大公司基本上都是通过向全球市场销售大量产品来赚取利润。它们的产品种类繁多，既有只具备基本功能的低价产品，也有具备高端功能的高价产品。介于小型公司和大型公司之间的是中型公司，即图中的阴影部分。

<插入图表> 图表 7.1 中型企业的定位

本刊从一开始就指出，由于中型企业的规模介于大型企业和小型企业之间，因此，如果它们把重点放在中型企业上，就有可能根据自己的能力，在同一市场上与任何规模的企业竞争，并成为它们的买主。根据这些发展路径，我们可以将直接向全球大型企业提供零部件（合作）的中型企业划分为**主要供应商类型**，将避免与大型企业直接竞争、专注于专门功能并为多个行业做出贡献的中型企业划分为**多行业关联类型**，将开发并向大型企业批量供应同类产品、与大型企业展开全方位竞争的中型企业划分为与大型企业**竞争类型**。研究分为**两种类型**。我们将对每种类型进行说明，同时考虑到供应商、利基市场和竞争者这些已经普遍固定的形象与中型企业的实际情况略有出入。特别是，在中型企业经营的行业中，被认为是利基的市场规模大得出奇，它们可以进入许多行业，因此我们称其为多行业关联类型。¹⁶²。此外，中型企业的能力不仅仅是价格谈判能力，还广泛包括过去的新功能建议、可行性、技术专长、熟练程度、基于业绩的信任和信誉。

主要供应商类型（资源水平相对较低）

拥有比公司自身资源水平更高的资源的大公司是直接买家。中型公司（卖方）拥有在国内外多个国家生产和供应定制产品的专门技能，可根据个别买方的要求批量生产和供应

¹⁶² 起初，它被设计为连接几个大型市场和一个利基市场的走廊，但当有人指出它让人联想到最靠近霞关的餐饮区时，这一设计就被改变了。

定制产品。买方认为, 利用卖方的资源和技能采购所需功能, 向卖方提供技术知识(信息)和需求信息, 总的来说比内部生产某些功能要便宜。对卖方而言, 买方数量较少。

多行业连接(资源平等)

这适用于中型公司(卖方), 他们与拥有与自己公司同等水平资源的买方打交道。卖方专门加强自身技能, 以便能够开发和提供特定功能(专有技术升级), 并拥有从标准功能到高级功能和附加功能的一系列功能。因此, 他们可以满足从定制产品到标准产品的各种个性化需求。与一级供应商类型不同的是, 该公司收集世界各地各领域买家的详细需求和不同需求信息, 提供一站式服务, 从而避免了因缩小买家范围而带来的风险。

与大公司竞争(资源水平相对较高)

中型公司(卖方)与资源水平仅低于自身资源的买方打交道, 就属于这一类。虽然与买方存在功能差异, 但与竞争对手(包括大公司)的功能差异很小, 虽然目标买方数量很少, 但目标买方的知识水平很高, 支付意愿很强, 能够认识到自身与其他公司实现的功能差异。然而, 买方所需的功能复杂多样, 除技术外, 还涉及价格、设计、时尚、供应(销售渠道)和其他因素, 因此卖方需要先进的营销能力和大批量生产能力。主要对策不是定制, 而是标准产品。

卖方利用其现有资源, 通过技能提升其使能功能, 并提供比买方假设功能更高的功能, 以达成交易。重点在于如何提高技能。主要供应商类型将以多层次的方式进行描述, 并加入是借贷款图供应商还是审批图供应商的标准。然后, 每种类型都要考虑作为一家中型企业, 它们需要哪些技能和能力来生存和发展, 以及作为管理者要做出哪些决策。

7-4 对每种类型的响应

7-4-1 主要供应商类型

7-4-1-1 创建贷款图表供应商

浅沼的研究主要集中于汽车行业核心企业与零部件供应商之间的企业间关系, 但他认为这一研究可以应用于更广泛的领域。他指出, 在零部件供应商与核心企业之间的特殊关系中, 双方在开发和制造阶段能够发挥的主动性程度各不相同, 这取决于双方在某些特定零部件方面的技术专长和熟练程度。¹⁶³。他称之为“技术主动程度”。如果零部件供应商完全没有专业知

¹⁶³ Asanuma (1997) pp.214-215

识,就只能扮演非常被动的角色。但是,如果他们能与核心企业打交道,就能获得有关生产工艺、生产管理和质量控制方面的信息。相反,如果核心企业在技术上落后于零部件供应商,那么开发过程就会成为一个黑箱,企业只能以固定的价格从零部件供应商展示的商业产品目录中进行选择。实际上,在上述两种情况之间的某处,元件供应商与核心公司之间在知识和熟练程度上存在差异。根据供应商相对于核心公司的技能(能力)水平,可将供应商分为贷款图中的供应商和审批图中的供应商¹⁶⁴。值得注意的是,分包商和供应商的称谓是从一个核心企业的角度产生的。

刚刚开始与核心企业做生意的中小企业,资源匮乏,技术水平甚至很低,却得到具体指示,承担对核心企业来说利润较低、危险或麻烦的任务。核心企业根据自己所需的功能使用不同的供应商。如果核心企业希望享受内部生产产品的成本(假设功能)与外包给供应商的单位成本(预期功能)中的较低者,那么它要么与能够与众多卖家谈判并提供最低价格 P 的供应商打交道,要么在内部生产产品。

在实践中,决策要复杂得多,因为价格并不是核心企业对供应商的唯一期望。浅沼将核心公司(买方)主要期望供应商(卖方)具备的能力称为"关系技能"¹⁶⁵。这是指供应商作为一个组织,能够有效满足特定客户对供应的需求或要求的能力。具体技能从低到高依次为制造阶段的降低成本、质量保证、交货保证和制造工艺开发,设计阶段的降低成本、产品开发和产品改进建议。供应商高度精确地掌握这些技能¹⁶⁶,使核心企业能够从降低单位成本、提高质量、保证交货期和改进工艺等功能中获益。供应商需要集中精力详细回应买方的要求,最初掌握低级技能,然后逐步掌握并展示高级技能。买方所属工业部门的快速发展可能导致买方的增长和交易量的增加。随着买方在国外扩大生产网络,卖方也被迫做出反应,建立生产基地。中小型企业成长为中型企业的因素之一,就是它们在响应买方需求的过程中,成为公认的批量生产零部件供应商,并在收到买方提供的各种技术和市场信息后,根据管理层的判断,积极投资,加强生产设施和供应系统。换言之,从主要分包商晋升为主要供应商型中型企业。只有达到较高技能水平的供应商才能从借用图纸供应商发展成为批准图纸供应商¹⁶⁷。

7-4-1-2 贷款图表的长期和短期供应商

有能力自行开发和设计产品的供应商被核心企业认定为经批准的图表供应商。如果它们能满足核心企业的新要求,就能保持自己的地位,但如果不能,就会重新成为借图供应商。对于

¹⁶⁴ 浅沼将借用成品车制造商设计的蓝图生产零部件的供应商称为借用蓝图供应商,将根据成品车制造商标明的粗略规格生产蓝图并获得成品车制造商批准的供应商称为批准蓝图供应商。此处使用"经批准的图纸供应商"一词。

¹⁶⁵ 浅沼(1997年),第12页和第222-225页

¹⁶⁶ 为了继续精确地满足核心公司的要求,供应商需要有非常精密细致的组织设计和运作。与核心企业相比,中型企业的人力资源有限,对组织设计和运作本质的理解和协调能力较差,经常会遇到多种相互冲突的规章制度和语言。

¹⁶⁷ 演变"是 Asanuma(1997年)使用的术语,包含了供应商的意图。

核心企业来说，它希望保持竞争力，因为如果供应商之间的竞争消失，相对优势供应商的议价能力就会增强（P 会上升）。因此，当相对劣势供应商的生产技术和关系技能开始下降时，他们就会与该供应商进行技术和生产辅导。换句话说，贷款图中的供应商越来越被视为核心企业的一个部门，尽管它们在财务和人力上都是独立的，在规模上也符合中型企业的条件。¹⁶⁸。

作为主要供应商类型中的贷款数字供应商的优势（以下简称“贷款支持优势”）是：（贷款支持优势 1）只要核心公司打算从贷款数字供应商那里获得长期功能，贷款数字供应商在技术、资金等方面就会受到保护。资本投资基本上由供应商提供，但如果资金不足，则由核心公司提供或资助。因此，（借贷补充优势 2）只要供应商遵守核心公司要求的质量、数量和交货日期，就能获得有关技术、市场和新产品的信息，而且不会产生市场预测、销售、开发和应收账款回收等成本。因此，他们获得了所谓的“救火式愚蠢”，即等待核心公司的指令，即使突然接到不合理的指令，也能按期完成任务，开发技术，强行降低成本。这种在外界强大压力下的瞬间能力展示，在这里被称为外力瞬间力。在某些情况下，核心企业也在寻找能够服从命令的供应商，由于拥有审批图纸的供应商会使开发过程变得更加复杂，因此他们可能会重视只擅长批量生产的借出图纸的供应商。与所有供应商一样（出借图纸供应商的优势 3），核心公司要对最终用户承担产品责任。

相比之下，借贷图中供应商的劣势在于：（借贷支持劣势 1）作为对核心企业在一定时期内保证一定交易量的回报，核心企业被强烈要求降低批量生产过程中的成本，被迫将 P 定得更低，或者供应商被迫与其他潜在买家打交道，以防止技术外流。为了防止技术外流，供应商还被限制与其他潜在买家打交道。这导致利润率很低，迫使供应商在价格上与贷款方的其他供应商竞争。（贷款方劣势 2）核心企业的技术人员被派往供应方进行高位技术指导，这在某些情况下会使供应方的技术人员产生自卑感，无法系统、主动地学习。技术指导并不一定带来技能的积累，一旦不再提供指导，就会出现质量和交货问题。（借贷支持劣势 3）公司忙于在现有资源和能力范围内满足核心公司的要求，无暇主动考虑其他事情（能力建设、寻找新买家、新业务开发等）。即使很明显，这种交易本身的自由度有限，但依赖核心公司作为主要信息渠道的管理者会失去他们的视角，失去挑战的意愿，并将其视为“缺乏管理自由”。（借力打力，劣势 4）核心公司在其主战场上，政策的变化和核心公司的兴衰对其影响很大。如果核心公司发生意外，供应商，尤其是借贷图中的供应商，独自应对的能力有限。（借贷劣势 5）在借贷劣势 3 中提到，核心公司要对最终用户承担产品责任，但这对供应商来说是一把双刃剑，因为供应商会产生这样的心态：如果出现缺陷，他们不会遭受重大损失（所谓的分包商心态）。这使他们无法开发自己的技术或研制自己的产品，也无法建立供应商业务以外的收入来源。再加上借出供应商的优点 2，这就意味着如果他们收到指示，他们会想方设法强行做任何事情，但如果他们没有收到指示，他们就会什么也不做，什么也不多做，什么也不多想，什么也不承担责任，因为这样做更容易。这就是所谓的利他态度。

这就是为什么许多管理者认为公司继续作为租赁数字供应商是不可取的。然而，除非管理层

¹⁶⁸ 供应商与核心公司之间的这种关系一般被称为准垂直一体化。Nakamura, Sei (1983), 《小型企业与大型企业》，Toyo Keizai Inc.

有强烈的意愿，否则要摆脱租赁数字供应商的身份并不容易，例如：如果核心公司的订单增加，公司就会人手不足，忙得没有利润；如果订单减少，公司就会忙着担心现金流和人手过剩；而当公司终于稳定下来并有能力承担时，它又会歇一歇，说“哦，好吧”。除非管理层有强烈的意愿，否则要摆脱借数供应商的身份并非易事。

有的供应商管理者明白贷款图中的供应商与审批图中的供应商相比处于劣势地位，他们把握终端产品市场的发展趋势，比核心企业更早、更准确地采取增产、减产、减少资金投入等行动，确保降低成本。也有一些管理者，他们不仅为核心企业服务，也为自己追求精神和物质财富，追求智慧，平衡核心企业的收益和自己的快乐。也确实有这样的管理者，在这样的生活方式中，他们打算继续作为借贷数字的供应商而存在。即使一家公司是某家核心公司的贷款数据供应商，也不一定会被其他核心公司以同样的方式视为贷款数据供应商。供应商管理部门需要客观评估自身技能，了解其他核心公司的需求，并制定有效措施，使自身技能与核心公司的低职能相匹配，而不是以“我们什么都做”来吸引核心公司。第 8 章将对此进行详细讨论。

7-4-1-3 审批图纸的长期和短期供应商

还有一些专门从事某些行业和某些核心公司的中型公司也被归类为审批图供应商。审批图供应商的优势与贷款图供应商的优势有相同之处，也有不同之处。首先，列出审批图供应商的优势（以下简称“Souesup 优势”）。（持续的供应商优势 1）只要核心公司需要，就能得到技术和资金保护，但不如贷款图供应商慷慨。（持续的补充利益 2）与借用图纸的供应商一样，他们能从核心公司获得重要信息，并且不承担市场预测、销售和应收账款回收的成本。（补充效益 3）供应商开始参与核心公司的开发阶段，并负责自己的开发成本，因为其设计建议可降低单位成本，并被接受，利润率更高。在与核心公司的工程师平等交换意见的同时，如果通过自己的独特技术提高性能或降低成本的建议被采纳，供应商的士气就会高涨，利润率自然也会提高。（持续的补充效益 4）通过掌握设计技能，他们可以了解核心企业的技能，客观地认识到自身技能与核心企业技能之间的差距。此外，他们将收到更多来自其他核心企业的咨询¹⁶⁹，并能估计自己的技能和捕捉市场趋势。（持续的补充效益 5）它们将能够自发地改进自身流程中的生产设备。每个核心公司都有自己的工作方式，核心公司生产的终端产品市场也有特殊的怪癖，如产品生命周期、产品尺寸、单位价格、所需精度和消费者偏好等。与不熟悉核心企业的供应商相比，供应商更有优势，因为他们在与核心企业多年的打交道中，熟悉核心企业详细的、不为人知的诀窍和设计理念，如关系技巧、思维方式、工作方式、决策方式和决策时间。由于他们深深地扎根于核心公司，因此可以快速、非正式地获得有关核心公司发展方向、政策变化等方面的详细信息，并能根据供应商管理层的决策，比其他潜在竞争者更早地做出反应。

虽然这可能会让人觉得审批图纸供应商在各方面都比贷款图纸供应商要好，但实际情况并

¹⁶⁹ 询价是指现有买方或新买方希望为其产品或服务增加新功能或增强现有功能，向其认为能提供该功能最有用信息的特定卖方提出的请求，以了解卖方是否能开发出更高或新的功能（预期功能的表达）。这是在签订正式订单和供应合同之前进行的。

不像看起来那么简单。事实上, Asanuma 认为, 随着供应商技术能力的提高, 他们作为一个公司会变得更加独立, 从贷款图纸供应商转变为审批图纸供应商。然而, 一些研究报告认为, "恰恰是对重要关键部件的批准图纸制造商, 核心企业的资本控制、董事派遣和技术支持才得以加强"。¹⁷⁰。核心企业正在促进关键轴部件的内部生产, 并正在设计和检查以防止批准图纸的供应商获得优势。¹⁷¹。也有研究表明, 即使审批图供应商可以从上游阶段参与核心企业的产品开发过程, 如前所述, 开发成本反而会从企业中支出, 在财务上并不乐观。¹⁷²。在我们的研究范围内, 我们还发现, 在终端产品市场上处于领先地位的核心企业在一定程度上对其审批图供应商拥有更多的控制权。这与第 4 章中的事实是一致的, 即 20 世纪 60 年代汽车行业中的中型企业有一半变成了大型企业, 而另一半失去了控制权。(程补充劣势 1) 在与某一核心公司作为审批图供应商共同开发多年后, 设计理念在不知不觉中被习得、熟悉和固定, 无法理解其他核心公司(买方)的设计理念 and 新兴买方的简化设计理念。(持续不利因素 2) 批准图纸的供应商承担设计责任, 如果在批量生产后发现部件缺陷, 则要求供应商承担其应承担的修改费用。(c) 要求核心企业为二级和下级供应商提供日常技术指导和紧急资金援助。这是因为对核心企业业务连续性的政治管理超越了经济理性。否则, 如果核心企业无法跟上市场和技术政策的快速变化, 供应商被迫向核心企业寻求广泛支持, 他们实际上就将管理控制权交给了核心企业, 无法作为独立的公司运营。**供应商如果希望成为核心公司不可分割的一部分, 掌**

握核心公司所需的相关技能和技术, 并希望提高核心公司的业绩, 就会面临两难境地, 即他们不再独立于核心公司的决策、战略、组织和技术, 而一旦核心公司的决策、战略、组织和技术成为现实, 他们就会受到严重影响。他们进退两难。

随着核心企业的国际化, 供应商在地域和数量上迅速扩张, 导致巨大的资本投资成本, 而海外子公司的劳务管理、税务和法律事务却退居其次, 难以如愿降低成本。与海外零部件供应商企业的直接竞争、新兴国家企业的崛起、技术创新、后继乏人、技术工人短缺、核心企业批量

¹⁷⁰ Nawa, T. (2004) 'The Role of Suppliers in Product Development: A Case Study of the Auto Parts Industry', *Rikkyo Journal of Economics*, Vol. 57, No.

¹⁷¹ 被誉为日本目前最大的核心企业的丰田汽车公司, 本着 "防止技术黑箱化, 确保在向外部供应商采购类似零部件时, 供应商的成本和质量能够得到适当的控制" 的精神, 特别建立了电子零部件和半导体零部件的开发和生产体制。公司特别建立了电子元件和半导体元件的开发和生产系统, 目的是 "在向外部供应商采购类似元件时, 通过正确理解和评估供应商的建议, 防止技术成为黑箱, 确保适当的成本和质量"。这种内部生产后来被他们称为 "手中的技术"。在电子元件方面, 丰田于 1987 年 3 月与东芝签订了引进技术的基本协议。网站 (<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/index.html>) "Toyota Motor 75" (丰田汽车 75 年)。第 1 部分: 各种车型的开发和国内销售的扩大 第 3 部分: 生产系统的扩大和高多样化、小批量生产的应对。

¹⁷² Chikanno, Yoshinori (2017), 《客户关系与供应商成果: 日本汽车零部件行业案例》, 《一桥商业评论》, 第 65 卷第 1 期。

采购原材料（仅靠工资加工）、通用设计（设计附加值较低）、核心企业的衰落等，无时无刻不在威胁着一级供应商型中型企业的管理自由度。威胁。在对他们进行调查时，我们有时会听到这样的怨言：'我们从核心企业那里得到了先进而复杂的要求，但为什么核心企业就不能提出一个简单的设计方案'。然而，他们存在的理由就是要满足核心公司的高级和复杂需求，否则他们很容易就会邀请其他公司进入市场。

供应商与核心企业之间的关系充其量只是一种互补关系，但却是一种不平等的关系，只要核心企业方便，就可以单方面改变这种关系。关系技能和与之相关的一系列技能只是从核心企业的角度出发。虽然通过供应商之间的竞争，供应商的生存会导致核心企业成品功能差异的改善，但对核心企业来说，供应商的生存本身并不是绝对的。审批表中供应商管理层的视野要比借出表中供应商的视野开阔，他们在倾听特定核心企业需求的同时，总是在该核心企业之外寻找工作，有时如果是新的工作，他们中的一些人甚至会尝试从借出表中的供应商那里进入市场。在从特定核心公司获得有用信息的同时，他们有意识地努力增加买家数量，增加信息来源，降低风险。

7-4-2 多行业连接

7-4-2-1 多产业连接的增长进程

多产业挂钩的目标市场具有大公司不愿进入的特殊因素，如市场规模小、处理危险品、贸易惯例复杂、产品种类多、产量低、交货时间短等。它们主要向大公司和中小企业提供专业化的资本货物和中间产品，如机械和材料，以及工资加工和辅助服务，并通过特殊和独特的产品技术、多产品库存管理以及能够全球范围内快速反应的销售组织，防止竞争对手进入其市场。正如第二章提到的京都经济同友会（Kyoto Keizai Doyukai）报告所指出的，中型企业瞄准的市场不一定是"小众"或"狭窄"的，而是"专业化"的，即使每个市场都很小，但都是多方面的、广泛的。这意味着中型企业拥有以自身专长为基础的产品系列，从而与众多行业建立联系，规避风险。

多产业连接有许多成长过程（到达路径）。(1) 公司成立时只从事分包业务，但后来开发出自己的产品，成为一家中型企业；(2) 专注于某一业务领域并获得市场份额的利基领导者，但在产业结构日趋完善、该领域的全球市场不断扩大时，成为一家中型企业；(3) 接受另一家公司的业务转移或市场转移后成为一家中型企业。(3) 一家公司从另一家公司接受业务或市场转让后成为中型公司的情况。在(1)中，有两类公司：(1a) 在继续分包的同时成为多产业关联公司；(1b) 在完全关闭分包业务后成为多产业关联公司（图 7-2）。

<插入图表> 图表 7.2: 中型企业的增长过程

(1a) 以自产产品为主，同时继续分包的企业。

许多跨行业的关联公司都是从分包业务起家，然后转向自己的产品业务。与核心企业关系密切的供应商会根据核心企业的需求成长为一级供应商型中型企业，而没有达到这一阶段的供应商则会因为投入的精力和责任利润率低而不再认为分包业务有什么意义，转而开始经营自己的产品业务，并逐渐扩大规模。然而，虽然内部产品业务可望收集信息并建立自己的知识体系，但在经济上也具有不确定性。为了维持生计，分包业务在某些方面是必不可少的，公司将通过分包业务和自己的产品业务并行经营来稳定业绩。当核心企业停止下订单、改变政策、重组行业或将流程转移到海外时，积极退出分包业务。

(1b) 企业从分包转型为多产业连接

当供应商作为分包商越来越有能力满足核心公司的要求时，他们就会收到更多来自其他核心公司的询问，并不得不在成为主要供应商类型或多行业关联类型之间做出选择。当有生产能力或产品生命周期较短时，就不太需要专注于某一核心公司。这时，他们将与多家国际公司打交道，最终产品将跨越多个行业。因此，他们参与买方的新产品共同开发项目，没有特定核心公司的支持或保护，并承担开发成本。该公司被买方视为知名品牌公司，在买方认为有需求时，会成为第一个考虑的卖方。公司作为供应商的重要性降低，更多的是作为一个多行业关联公司，提供内部开发的成套功能。

(2) 自成立以来一直在开发自己的产品的公司。

内部产品开发应该比买方内部生产的产品功能更强。企业按照自己的意愿和责任，不断提高技术、技能水平和功能，积累资源，逐步建立自己的品牌。与供应商相比，他们有很大的主动决策空间。通过在这一过程中确定自己的技术专长和业务领域，他们可以确定自己的努力范围，并有效地提高自身能力。努力的范围不仅包括战略和市场等有形方面，还包括质量因素，如他们应如何彻底地对待自己设定的标准。

(3) 从其他公司获得业务或市场转让的公司。

在极少数情况下，核心公司的战略发生变化，根据以往的业务经验，将某项具体业务转让给值得信赖的供应商，而接手的供应商拥有自己的产品，从而形成多行业联系。在这种情况下，核心公司可能会转让业务单位的整个组织，也可能只转让产品和客户名单。特别是在后一种情况下，即使生产保持不变，也会突然要求接手公司在销售、营销和维护等所有领域都达到很高的水平，而且需要付出相当大的努力来掌握技能和改变态度。

7-4-2-2 内部产品开发能力

向核心公司以外的买家销售产品需要一系列能力和行动。这些能力和行动包括：寻找买方所需的功能（需求）；将需求转化为公司自身技能所能理解的功能（需求）；确定公司自身技能能否解决需求；设定短期和长期发展主题；根据发展进度选择主题；准确地将需求转化为蓝图；

准确地将蓝图信息转化为材料。将蓝图信息准确地转录到材料、¹⁷³ 等。如第 3 章所述, 需求有不同的知识层次、数量等级和交付时间。如果我们事先确定其中任何一个问题何时可以解决, 如果我们解决了这些问题, 买方愿意支付多少钱, 是否有其他买方愿意购买 (以及是否存在市场价差), 我们就可以介入。中型企业很难开发出买方在技术上完全没有想到的东西。成功的概率很低, 将有限的资源投入到不确定性很高的课题上是有风险的。无论研究成果多么优秀, 如果卖不出去, 那就是自满。毕竟, 买方是隐约知道的, 但在与买方密切交流信息的过程中, 潜在的不满或麻烦, 即将放弃的东西, 或已经完全遗忘的东西, 应该比竞争对手更早地注意到并提出来 (即从卖方的角度找到买方虚拟功能低的蛛丝马迹), 及早进行开发。如果能比竞争对手更早着手开发解决方案 (功能差异), 买方肯定会为此买单。还必须在买方明确意识到这一点之前就开始, 否则他们就会意识到并开始向其他卖方详细介绍自己的需求。如果出现这种情况, 功能的范围就会变得清晰, 竞争就会在时间和价格上具有竞争力。

第 3.3-4 章中指出的积极主动和早期 "自我意识", 以及管理层的坚强意志和毅力, 是企业发展能力的基础。此外, 支撑管理层行动的还有管理层本身和公司的目标和宗旨。第 9 章将再次强调这一点。主要供应商类型也具有自我意识, 但借贷图中的供应商只是以利他的方式进行自我意识, 因为所接收的信息和目标设定都来自核心公司。相对于技能比自己高的买家而言, 自我认同意味着他们会不断被提醒自己 "技能较差", 这使他们不愿意与另一家公司开展业务。随着审批表中的供应商接触到多种来源的买家信息, 他们逐渐了解到自己的技能和能力是相对于来自多个评价轴的买家和竞争对手而言的。几家核心公司 (买方) 的共同目标变成了 "要做的事", 他们会主动去做。

尽管在分包商试图开发自己的产品时需要这种能力, 但在专注于分包时却很难获得这种自我意识能力。这是因为核心企业强烈要求提高其外部力量的瞬时技能和关系技能, 并提出了明确的目标, 而仅仅为了达到这些目标, 就需要投入大量的资源和精力。虽然这在纸面上很容易写出来, 但我们的研究表明, 实际上, 供应商从有志于自主开发产品业务起, 至少需要 10 年的时间, 而要使其真正为公司业绩做出贡献, 则需要长达 20-30 年的时间。

要想获得客户没有明确要求的能力, 几乎完全取决于管理层的强烈意愿。这是一种不能继续保持现状的紧迫感, 也是一种不惜一切代价摆脱供应商身份的愿望。当公司不再是供应商后, 继续开发自己的产品, 这一点就变得更加重要。要先于买方和竞争对手了解他们所需的功能, 并提供解决方案, 首先需要了解公司的能力和标准, 以决定需要满足买方的哪些功能和期望, 以及满足这些功能和期望的程度。公司必须确定自己的目标和目的。然后收集有关最新技术趋势和竞争对手动向的各种零碎信息。在收集信息的过程中, 管理层会预测新功能所需的技能, 而这些技能是买家和竞争对手所不了解的。他们还要确定公司目前的技能在多大程度上 (技术上和时间上) 领先或落后于竞争对手, 并跟踪整体情况, 下达指示和检查进度。实现 "当前技能→所需技能" 的矢量 (方向和大小) 是当前的耗能目标。如果洞察到未来可能会有需求, 那么实现这一目标就可以成为未来的愿景。有时, 有必要改变传统的资源分配方式, 将资源投入

¹⁷³ Fujimoto, T. (2003), *Competence Building Competition*, Chuko Shinsho.

到新的领域，组织一个项目小组进行启动，保持耐心，不断投资，直到业务步入正轨，并不断鼓励那些容易放弃的负责经理和员工。

7-4-2-3 拥有自己产品的意义

拥有自己的产品的意义在于，与主要供应商类型相比，自己可以自由决定上述事项，自己负责，不受他人干涉。这可以说是公司自己可以做出的决定范围极广，也可以说是确保了管理自主权。许多管理者从中找到了管理的快乐和乐趣。他们还希望得到买方的正确评价，不希望与没有正确评价自己的买方做生意，也不希望在自己没有得到正确评价的领域工作。北陆地区一家跨行业关联公司的总裁表示：“如果制造商拥有自己的品牌，那么他们就会在市场上占据一席之地。如果制造商拥有自己的品牌，它就可以成为市场上的价格领导者，可以在全球范围内自由发展。如果你是一家独立的小公司，你就必须预测市场，制定自己的战略，生产什么，在哪里销售，对客户负责，但最重要的是，你可以从中获得乐趣。你可以成为先锋，成为唯一的先锋。拥有一个品牌并为之自豪是一件非常好的事情”。对于一级供应商类型，如果其自身贸易额的增长超过了核心公司的销售增长率，这就是一种积极的评价。然而，对于一级供应商类型来说，核心公司并不是最终消费者，因此不可避免地会产生一种对最终消费者的责任感，而且在员工信心和士气方面也存在很大差异。

此外，当卖方 S 精作公司增强了某项功能并在竞争中立于不败之地时，许多买方就会意识到 S 精作公司的这项功能很强大。在多行业联系类型中，许多买方有足够的知识了解 S 制造公司某项功能的真正价值。寻求该功能的买家会在多个卖家选择中首先找到 S 制造公司，从而使 S 制造公司更有可能将客户群扩大到更广阔的世界。随着收到来自不同部门和行业的开发请求和零星信息，咨询数量也在增加。由此，可以确定许多买方所需的功能 M 的紧迫性、关键性和支付意愿限制，并摒弃那些与 S Manufacturing 提供的功能相匹配或接近的功能。

买方期望的功能并不一定与卖方希望提供的功能相符。相反，它并不一定是最初面向市场的产品。卖方根据自我认知和过去获得的信息，在有限的范围内预测未来市场，并不否认眼前买方所追求的功能。因此，只要产品与自身的资源和技能没有明显的差距，就会得到解决。

公司缩小业务领域（市场、技术、职能等）的范围，专注于成为其中的佼佼者，因为他们获取信息的速度、数量和质量明显不同于第二名，其增长潜力也会成倍增加。这些业务范围不是一线员工能够划定的，需要管理层高度判断我们要不要做，该不该做。从根本上说，与公司专业领域相关的职能是能够产生利润的职能，同时，由于这些职能能够产生利润，公司会进一步发展其专业领域，而其他职能则会外包出去。虽然从概念上讲，专业化和非专业化有明显的区别，但在实践中，这种区别并不是一条断层线，而是专业化、半专业化、互补性和非专业化的梯度。我们在多大程度上依赖外包？如果没有卖家能很好地完成非专业化部分的工作，那就只能自己做。如果将非专业化和互补性部分外包，也必须在一定程度上公开与专业化相关的信息，并考虑泄密和妨碍业务等风险。管理层通常会从多个角度收集信息，在了解公司宗旨和目标的同时，保持灵活性，对其进行一定程度的发散性思考，养成抽象思考问题的习惯，从而更容易

将买方所需的职能与自身的技能和能力联系起来。

7-4-2-4 多产业关联问题

与多行业有联系的中型企业面临的挑战是，它们创造了一个可以自由决定各种事务的环境，而这反过来又可能对它们不利。对拥有自己产品的中型企业来说，绊脚石的主要原因是管理层缺乏自我意识和坚强意志。

多行业互联在很大程度上依赖于技术。他们预测需求的方向和规模，意图在技术上遥遥领先于买方的需求，但错失良机的打击太大，以至于他们比竞争对手稍早做出各种决策，查看竞争对手的动向。如果企业习惯于通过事后反应而不超前来求得生存，就会使管理层失去紧迫感，忽视信息收集和对未来的洞察，导致前现代管理的保留。例如，一级供应商受制于核心企业对降低成本的严格要求，而多产业关联企业由于没有直接买方的强烈要求，往往对成本的意识不强，同时还要观察竞争对手的动向。可以观察到以下现象：公司不掌握单个产品的成本，而是记一碗账；由于工艺诀窍被锁在工匠手中，生产系统变得僵化；由于外包而不需要员工掌握新技能，利润率急剧下降，由于收回工作成本需要时间，公司资金短缺。在这两种情况下，管理者都意识到这是个坏主意，但他们意志薄弱，害怕员工反弹，放弃了寻求思想上的重大转变。

7-4-3 与大公司竞争

7-4-3-1 面向广泛买家的意义

与大公司竞争的中型公司通常从事与设备和时尚相关的行业，即所谓的轻工业，其买方是最终消费者。对于大公司来说，这些行业是其核心业务的附属行业。然而，对于中型企业来说，这些行业是它们的核心业务，它们输不起。关东地区一家大型企业竞争对手的总裁在接受我们的调查时说：“我们仔细研究了竞争对手的产品，我们知道我们输不起。看看竞争对手的产品，比他们做得更好，比他们领先一步或半步。弱电产品的主要竞争厂商经营的设备种类繁多，单个产品的技术水平较高，综合产品的整体性也较强。如果能销售全套设备，主要制造商会更高兴，他们不会把所有精力都放在低单价产品上。我们专注于特定的产品，这些产品本身在技术上并不具有竞争力”。

没有证据表明公司正在放弃多行业互联，也很少有管理者考虑转向多行业互联。公司从成立之初就瞄准了非常多的客户，并逐渐发展成为一家中型企业。竞争对手既有品牌响亮的大公司，也有以低价进攻的中小企业和新兴经济体。大公司有能力大规模生产技术先进和复杂的产品，同时管理好供应商。中小型企业 and 新兴经济体有能力大规模生产价格低廉、在功能上具有竞争力的产品，这要归功于它们相对较低的工资水平，以及由于起步较晚，一旦知道什么产品畅销，就能准确定位并开发产品的能力。相比之下，与大公司竞争的中型公司提供的产品数量合理，

主要是中高价位的产品，集中于高端市场所需的基本功能¹⁷⁴，以及只有在使用后才能了解的功能，而排除了其他功能。买家所要求的功能十分复杂，包括价格、设计、时尚和供应（销售渠道）以及技术等因素。高端市场的买家主要是个人或中小型企业（SMEs），他们肯定不具备自己制作产品的技能，与卖家的功能差距很大。他们要么是专业工匠，直接使用产品做自己的生意；要么是半专业人士，试图满足自我实现的需求¹⁷⁵，因此对自己所追求的功能有相当的了解。在选择产品时，他们严格要求产品具有明显区别于大企业品牌产品的功能。如果基本功能得到了较高水平的满足，支付意愿极限 M 就会保持在较高水平，即使价格 P 很高，他们也会购买该产品。同时，品牌的建立来自于有足够知识了解 S 生产厂具体功能的买家的评价，并渗透到欣赏中等功能和中等价格范围的买家中。他们参考的是高端市场买家的评价。扩大这样的客户群，享受仅在高端市场无法实现的规模经济效益。降低市场对大型企业的吸引力和劳动密集程度，因为生产、库存管理和销售种类繁多、数量极少的产品才是主战场。

竞争性公司与大公司模式的重要意义在于，它针对的是大量的买家，从而稳定了业务。此外，购买者拥有丰富的知识和明确的偏好，一旦产品的功能得到认可，他们就有可能成为回头客。因此，与其花费巨资开发多功能产品，并通过众多媒体向大众进行宣传，不如定期在有一定回头客的媒体上宣传特定功能的产品，从而刺激需求。一家中型企业的规模足以从这一需求水平中获得收入。

7-4-3-2 与大公司竞争的挑战

多行业互联型与反大型竞争者型之间缺乏互动，是因为两者的管理基础截然不同。多产业关联型产品在很大程度上依赖于自身的技术，买方寻求技术上的功能差异，谈判是通过卖方和买方之间的直接对话进行的。相比之下，与大公司竞争的产品生产量大，技术以外的因素，如设计和销售渠道（分销商）¹⁷⁶，相对重要。直接对话较少，买方根据自己的喜好选择产品。因此，虽然买家可以成为回头客，但如果卖家的产品不再具有明显区别于大公司品牌产品的特点，他们就会更换卖家。要不断与固定客户和潜在买家保持直接联系，就必须有营销要素，如举办展览、产品信息会和产品使用培训会，以提高他们的专业技术水平，使他们认识到产品功能的价值，同时对他们的新需求保持敏感。

¹⁷⁴ 例如，利用独特的图像传感器为数码相机提供高画质，为麦克风和耳机提供高音质和降噪，为驾驶员提供抓地力和扭矩，为服装店提供服装设计.....

¹⁷⁵ 追求低价产品的业余爱好者对自己的技能缺乏信心，认为在使用工具和材料时遇到任何问题都是自己的技能造成的。而追求中高价位产品的专业手工艺者和半专业人士则相信自己的技术，怀疑工具和材料有问题，因此即使产品本身没有低价位的贵，卖方也会重视“保证”功能，如质量和服务的稳定性。

¹⁷⁶ 由于涉及大众零售商、批发商和代理商等分销商，如果分销商没有能力评估销售商（相对于大公司竞争对手）产品的功能，他们就会要求降价或降低功能。如果他们遵从了这一要求，品牌就会逐渐从中等功能、中等价格的产品中瓦解。正如第4章所述，零售商的兴衰是因为很难积累足够的技术和诀窍来实现差异化。无论过去的合作关系有多好，产品批发商过去有多优秀，新买家的购买机会都在不断变化，卖家除了改变卖点之外无法控制。

此外，与大公司竞争的中型公司敢于顺势而为，创造自己的繁荣。最起码，如果它们能抓住行业发展的趋势，即使管理层做出一些错误的决定，或者组织结构与理想不符，它们也能生存下来。我们的想法是建立一个系统，该卖时就卖，产品不会枯竭。¹⁷⁷。与多产业关联型企业不同，它们与竞争对手之间的技术差异不大，因此从中期来看，它们很可能被新兴经济体的企业所取代。销售商的关键是如何避免价格竞争，保持功能差异和品牌，同时考虑与分销商的关系。

7-5 本章小结

我们对中型企业的研究曾一度停滞不前，但 Hayashi (2020 年) 提出了细致的批评，包括“中型企业的范围、研究的相对化、针对中型企业的证据、方法论问题以及缺乏理论支柱”，这为我们的研究指明了新的方向。

本章将中型企业 (SMEs) 视为产品的销售者，并借鉴以往的研究成果，探讨哪些中型企业正试图与哪些买家打交道，以实现公司的发展。每家公司从成立之初就开始获取各种技术，并努力获得销售额和利润，同时专注于生产 (追求数量)、开发 (追求功能) 和地区 (追求可用性) 三个领域中的一个领域，通过中小企业、特殊中小企业和中型企业走向大型企业。确定了三种类型的中型企业：以生产和区域为重点的初级供应商型中型企业、以发展和区域为重点的多产业关联型中型企业以及以生产和发展为重点的大型竞争者型中型企业，以突出维持和发展每种类型的中型企业所需的不同特点、挑战和能力。

初级供应商型中型企业专门加强生产特定功能差异和大批量全球供应零部件的技能，以应对明显高于自身资源水平的核心企业。虽然与核心企业打交道需要有效的外力瞬时技能和关系技能，但仅限于核心企业的信息，这意味着其自我认知度较低。决策范围狭窄而残缺，变得更加利他。

多行业关联型企业有能力自知自身的资源、技能和职能，而且往往拥有与买方同等或更好的资源和技能。他们捕捉买方的需求，在买方提出购买要求之前预测自己能在多大程度上满足这些需求，并据此设定目标，根据这些目标独立发展。

与大公司竞争的中型公司将产品销售给中小企业、工匠和半专业人员。他们的资源和技术水平自然高于商业伙伴，而且由于竞争对手众多，他们开发的产品基本上都集中在自己的专业领域和基本功能上，同时又能降低成本。

许多受访的管理者都了解自身的资源、技能和职能，并孜孜不倦地加以改进，同时努力在这些限制范围内确保管理领导权。确切地说，中型企业无法在短期内赶上大型企业的技术革新。

¹⁷⁷ 以第二泥鳅或模仿其他公司的热销产品为目标的做法屡见不鲜，但都是在明确功能维度之后，因此没有试错成本，开发周期短。然而，它们要面对来自竞争对手、买家和分销商的激烈价格竞争，利润率极低。只有那些在开发和生产系统、产品价位、员工工资和自尊心等方面都经得起考验的卖家才能采用这种方式。如果卖方在买方心目中已经建立了品牌，但却模仿另一家公司的产品，那么现有的品牌可能会受到损害。

因此，确保主动管理的手段不一定是在市场竞争中获胜，也可以是退出市场，从而保持自己作为独立企业的地位。管理决策的自由也有可能使企业面临风险，因此需要一个不偏离常规的框架。这将以目标和理念的形式出现。

中型企业在 20 世纪 60 年代首次被观察到时，被认为是快速增长的一个特征；而到 2020 年回过头来看，许多中型企业已经发展了相当长的一段时间。在某些情况下，它们是由前几代人播下的种子经过长期积累而成的，直到现在才碰巧最终开花结果。相反，有些企业偏离了中型企业的定义，正在走向衰落。多产业关联企业和大型竞争企业的决策范围非常广泛，它们很快就能察觉到自己的业绩下滑。不可否认，它们的自我意识很强。它们在很大程度上要对自己的业绩负责，并自我承担责任。相比之下，主要供应商类型则依赖于核心企业的政策和要求以及核心企业的绩效，因此很难认识到自己的真实地位。在某些情况下，一级供应商可能为了满足核心公司的要求而努力工作，提高了技能，扩大了生产基地，在规模上成长为一家中型企业，但实际上却被并入了核心公司，失去了管理控制权，那么应该如何评估这种情况呢？可能是一级供应商型中型企业的管理者最初的积极主动行为在被替代的过程中逐渐消失，可能是他们善于遵循核心企业的政策而失去了主动性，也可能是他们有意通过提高自主性来确保自己的管理地位。这些都不是研究实体所能轻易确定的。我们应尽量记住，要从长远的角度看问题，不要被管理决策的绩效所左右，避免做出短期评估。

第 8 章：与买家的权力关系和利润率

8-1 买方分类的意义

在第 7 章中，我们试图分析一级供应商类型、多行业联系类型和大型竞争者类型这三个类别，即卖方以生产、功能和地区为优先和重点，从中小企业发展到特殊中小企业，再发展到中型企业。另一方面，根据我们以往的思路，交易的达成是基于卖方能力与买方能力的差异，严格地说，是基于某些特定功能的差异。**卖方也有从利润中谋生的需要，从信息中发展的需要，**

以及与买方建立长期信任关系以稳定交易并使其作为一个企业延续下去的需要。卖方应选择一个能提供所需资金、有用信息和信任关系的买方。买方如果无法与卖方交易，就会寻找其他卖方进行交易。世界上并非只有具备某种功能的最佳卖家和能够使用这种功能的买家才能生存，而是存在着许多能力各异的卖家和买家。从这一事实可以推断出，**卖方更倾向于与预期功**

能水平与自己所能提供的功能范围相近的买方打交道。因此，必须分析卖方中型企业与买方之间的“权力关系”。在本章中，我们研究人员将通过设身处地为卖方着想，从卖方管理角度对买方进行分类，分析中型企业（卖方）如何选择和处理买方，并在获取信息和利润的同时努力建立信任关系。这与我们在第 7 章中对卖家的分类在方法和内容上相似，在解释上也有一些重叠。

8-2 卖方选择买方

由于企业从成立到现在的过程中基于个人价值观、管理思想和自我认知所做出的决定，企业可以是三种类型--主要供应商类型、多产业关联类型和相对于大企业竞争者类型--或这些类型的综合体。我们认为，卖方中型企业选择自己作为这三种类型之一，或这些类型的综合体，是卖方在卖方现有资源、技能和能力范围内选择带来资金和信息的买方的结果。卖方根据自己所处的地位和对管理的看法来决定公司的发展方向。

Porter (1982) 将买方的购买和公司（卖方）满足购买的能力、买方的发展能力和买方的地位列为卖方确定买方质量的标准。¹⁷⁸。对于卖方来说，买方购买产品或服务是一切的开始。无论你拥有多少技术、你的组织能力有多强、你的产品对买家有多大的吸引力，如果没有人购买，都是毫无意义的。买方在其核心市场的地位越高，销量越大，未来增长的可能性越大，就越好。

¹⁷⁸ 迈克尔·波特 (Michael E. Porter) (1982 年)，《竞争战略》，戴蒙德出版社，第 155 页。

波特说, 在以下情况下, 买方是强势的。买方购买量大; 相关产品占买方成本的比例大; 相关产品对买方产品质量的影响小; 更换卖方的成本低; 买方的利润率低; 买方保留了相关产品的内部生产能力; 买方的信息含量高买方信息含量高。但这些都是强势买方的条件吗?

需要指出的是, 波特的论点有几个假设前提。正如 Fujimoto (2003) 所指出的, 根据现代经济学的标准观点, 竞争基本上意味着价格竞争¹⁷⁹, 而 Porter 假设的买方是有意识地与卖方进行价格谈判。因此, 有意识地降低卖方利润率的买方是 "强者"。买方的实力决定了卖方的利润率, 两者呈线性关系, 而所有卖方都有同样的能力和精力付出 100% 的努力。因此, 成本领先与差异化之间的权衡才是重点。

波特的前提在现实面前是不合理的。波特本人指出, 卖方 "必须根据自己在行业内的能力选择最佳买方¹⁸⁰", 承认卖方和买方的能力水平各不相同, 而且同时存在多个卖方和买方。该报告还建议, "理想情况下, 应鼓励企业放弃基于价格的选择, 而以能够利用自身独特能力的方式进行选择¹⁸¹"。因此, 波特还提出, 竞争不仅关乎价格, 还关乎能力。换句话说, 在波特列举的 "强大买方力量" 的几种情况中, 以能力为基础, 即拥有内部制造能力, 然后掌握买方的大量信息, 是买方力量真正强大的一种情况。在其他情况下, 例如, 当有关产品对买方产品质量的影响较小, 买方的盈利能力较低时, 就不一定能得出买方力量强大的结论。卖方会根据买方的内部生产能力和可获得的信息量来选择买方。

8-3 力的关系

一般来说, 权力关系是指双方相互影响对方决策和行为的能力。卖方希望尽可能地控制买方。卖方希望以远高于成本的价格向更多的买方出售其产品和服务的功能。他们希望增加利润额和利润率。这样, 公司的生存期可能更长, 员工可能更满意, 股东价值可能更高。然而, 在许多情况下, 市场上存在竞争者, 买方会根据自己的需求和支付能力, 从不同卖方的产品系列中选择和购买功能符合其需求、价格符合其支付能力的产品。换言之, 卖方无法直接控制竞争对手或买方。卖方的直接控制仅限于自身产品和服务的开发、生产活动以及自身组织的运作。利润额和利润率受到竞争对手的产品和服务以及买方决策的间接影响。卖方必须根据买方的要求, 决定如何确保利润额和利润率, 以及是在短期内还是在长期内收回投资资本。

Minato (2011) 就核心企业和供应商的权力作了如下阐述。我们认为, 在日本的分包生产体系中, 母公司对分包商的强大控制力 (支配力) 是由于分包商的发展一直依赖于母公司所拥有的战略管理资源, 而母公司对分包商的控制程度则相对取决于对其战略管理资源的依赖程度

¹⁸² "◆◆ 这里的战略管理资源是指销售渠道 (市场)、资金、技术以及这些资源的组合。当

¹⁷⁹ Fujimoto, T. (2003), 上文, 第 42 页。

¹⁸⁰ 波特 (1982 年), 上文, 第 168 页。

¹⁸¹ 波特 (1982 年), 上文, 第 170 页。

¹⁸² Minato, T. (2011), Changes in Japan's Manufacturing Competitiveness Base, Nihon no Monozukuri Kompetitiveness Bases, Nihon Keizai Shimbun Shuppansha p.333.

供应商（卖方）依赖于核心企业（买方）的资源时，就会产生权力关系。另一方面，Asanuma（1997 年）认为，随着供应商的发展，他们在经济、技术和心理上对核心企业的依赖性会降低，其权力关系也会发生变化。如果供应商完全没有专业知识，或者核心企业在技术上落后于零部件供应商，那么零部件供应商与核心企业之间在知识和熟练程度上的差异就会处于两极之间。根据供应商相对于核心企业的技术水平（能力），将供应商分为借贷图中的供应商和批准图中的供应商。

有趣的是，卖方在特定组件类别中的分类因买方个体而异，¹⁸³。换句话说，某一供应商是按借出图中供应商的方向还是按批准图中供应商的方向划分，因核心企业而异。这反映了各个核心企业在特定采购项目上积累的技术专长和熟练程度的差异。如果个别核心企业自身的技术专长和熟练程度高于其供应商所掌握的当前技术水平，那么核心企业在这一个项目上的定位就会向借贷图转移；反之，如果核心企业落后于其供应商，那么就会向批准图转移。反之，如果核心企业落后于供应商，则会向批准图转移。卖方和买方的努力所产生的能力差异，导致卖方的定位不同，并转向主动。

在这里，我们再次确认了我们的分析框架。买方了解自身活动所需的功能，并考虑内部生产的假设功能和外包的预期功能。内部生产的假设功能与外包的预期功能之间的差异产生了交易主动权。如果假设功能和预期功能之间的差异非常小，而且买方准备立即在内部生产产品，那么交易的主动权就由买方掌握。反之，如果虚拟函数与预期函数之间的差异很大，买方购买产品后，实现函数超过预期函数，买方别无选择，只能接受卖方建议的销售价格 P。浅沼的论证是对卖方（供应商）与买方（核心企业）之间关系的详细分析，而买方恰恰位于这附近。

更广泛地应用这些观点，当卖方和买方，与特定的交易对手相比都有功能上的差异，并且依赖程度更强时，就会产生权力关系。如果仅限于卖方的立场，如果公司不具备销售产品的能力，而某一特定买方愿意购买其所有产品，那么卖方的销售渠道将完全依赖于买方。此外，一旦卖方在资金和技术方面依赖买方，买方的控制权就会变成绝对的，滞销的风险就会消失，同时利润率也会被压得很低。相反，如果你提供的产品或服务是所有买方都想购买的，那么许多买方就会只依赖一个卖方。正如波特所言，卖方应该能够垄断市场，能够更好地控制买方的购买行为，利润率也应该是最高。下文将讨论这个“应该”。

实际交易存在于包含这种完全分包和完全垄断两端的线段上。换句话说，这里的**权力关系是**

由卖方对买方资源（即资金和信息）的依赖程度，减去买方对卖方产品和服务功能的依赖程度

决定的。根据这种权力关系，卖方在与买方交易时，是自己掌握交易的主动权，还是被买方掌握。这只是卖方的主观认识。

¹⁸³ 浅沼（1997 年），第 215 页

8-4 能力曲线

如上所述，波特假定买方的实力和卖方的利润率是由一种独特的线性关系决定的，买方会有意识地试图降低卖方的利润率（图 8-1）。他还指出，如果只有一个卖家，利润率应该是最高的。然而，现实情况并非如此。波特设想的买方仅限于对卖方提供的功能感兴趣的买方，以及已经使用该功能并了解该功能的买方。所有买方都被假定拥有一定的知识。它没有考虑到不了解卖方功能或对卖方功能不感兴趣的“弱势”买方。¹⁸⁴。弱买方是指那些能力不如卖方、对相关产品一无所知的买方，因此他们没有支付意愿，也无意依赖卖方。他们也无意减少卖方的利润空间。如果卖方想增加利润额，鼓励这类漠不关心的买方购买自己的产品和服务，就必须在促销上下功夫，如通过广告让他们了解产品的功能，通过培训让他们掌握相关知识等，这样就会减少利润率。因此，就卖方而言，极其弱势的买方利润率很低。如果竞争激烈，买方可以任意选择卖方，利润率也会很低。仅仅由于功能差异造成的买方强弱，并不能自然地以线性关系决定卖方的利润率。¹⁸⁵

<插入图表> <插入图表> 图表 8.1 线性关系

能否以简化的方式将所有想要购买或出售某种功能的卖家和买家绘制在一个二维平面上？横轴是一个轴，表示某种功能的实现水平（技术专长和熟练程度）。换句话说，它代表卖方已实现的功能，包括其自身的 S 工厂，以及买方的假设功能（由 S 工厂估算）。纵轴表示货币

¹⁸⁴ 第一章中介绍的克利福德=卡瓦纳研究报告也指出，“消费者几乎总是能区分产品和服务的不同质量，并会为更高质量的产品和服务支付额外费用”。但实际的卖家是否仅限于此类买家，或者作为研究人员，是否将其他买家视为无意义的研究对象，则另当别论。

¹⁸⁵ 即使卖方垄断了市场，如果买方没有偿付能力，利润率也会被压得很低，此外，如果没有买方愿意购买，卖方也会损失惨重。沙漠售水就是一个很好的例子。一个极端的例子是落语故事“千两御馆”。下面是一个粗略的草图。一家 O-dana（大商店）的少爷告诉领班，他想吃橘子，否则就会死。经过一番周折，他在柑橘批发商的仓库里找到了一块完整的柑橘。然而，柑橘批发商的老板却向他报出了“1000 两一个”的价格。太贵了！”。主人回答道。我们做生意不看顾客的脸。我们是整个江户唯一的柑橘批发商。在这炎热的季节里，想买柑橘的顾客十年也未必有一次。我们浪费了一个仓库，让它为不知道何时会来的客户腐烂。如果有客户需要，我们会花掉目前已经花掉的所有钱。我说一个香椽值一千两，你明白我的道理吗？”看门人回到店里解释原因，店主回答说：“这很便宜。人的生命不是一千两或一万两就能买到的。更何况，这还是我儿子的儿子的命。”于是，他给了店主一千两。在这个故事中，柑橘批发商的老板是独家卖家。气急败坏的班托和大店老板同样是急切的买家，但班托无力支付一千两，而大店老板却有支付的能力和意愿，他们就救儿子一命的功能和一千两的金额达成一致，于是交易达成。少爷喜出望外，一粒就吃掉了十袋中的七袋。他把剩下的袋子给了父亲和母亲，每人一袋，又给了班头一袋，让班头吃。看门人误以为值 300 两，带着三袋逃出了大商店。

价值。它表示卖方已实现功能（包含该功能的产品或服务）的单位生产成本、期望销售价格和买方愿意支付的单位价格上限。原点是指在开始开发相关功能之前，S 产品的功能为零，期望售价和成本为零。开发开始后，实现的功能水平提高，成本设定（S 点）（图 8-2 中的●）；S 工厂估算出竞争对手的实现功能水平、生产能力和销售价格，以及买方的假设功能水平和需求量，并将买方（相同△）和竞争对手绘制在功能水平和数量的平面上（图 8-2 中的○）。（相同○）的平面上。△和○的大小分别代表需求量和生产能力，要求 S 工厂对自身和其他公司（买方和竞争对手）的水平、支付意愿、成本和生产能力有准确的认识。如果对此判断严重失误，则无法进行以下讨论。

〈插入图表〉 图表 8.2 S 制造业及其他卖方和买方

〈插入图表〉〈插入图表〉 图表 8.3 可能的买家

在当前情况下，与左上方事件中的买方做生意比与 S 点（图 8-3 中的灰色区域）做生意更有可能。这是因为左上方买方的假设函数低于 S 工厂的实现函数，其支付意愿上限高于 S 工厂当前的成本，这使得 S 工厂在开发、生产和销售阶段占据主动。这种高度差代表了单位利润率：S 工厂右侧的买家被假定为虚拟函数和预期函数过高，而 S 工厂下方的买家则不符合成本要求。

然而，即使左上方的所有买家都是交易的潜在客户，由于 S 工厂的资源（如生产设施的能力和销售部门的数量）和能力有限，也有必要缩小名单。缩小范围意味着要选择那些愿意购买产品和服务而没有任何特殊要求的买家，他们愿意为自己的未来生存提供必要的资金或有用的信息，或两者兼而有之，以便通过“当前”和熟悉的做事方式（独特的技术、技能和销售渠道）为 S 型制造提供功能。这就是要选择有可能提供资金或有用信息（或两者兼而有之）的买家，以保证自己未来的生存。与那些在地理、技术或成本上与自己相距甚远的买家打交道会让自己付出额外的代价，因此还要对他们进行考察，看他们能否为自己提供有用的信息，以及自己能否与他们竞争。他们希望选择那些能卖出最大利润额或带来有用信息的买家，并在尽可能长的时间内维持尽可能大的交易量。这可以用生态学中的领地行为来比喻解释，下文将对此进行讨论。

如果买方与 S 工厂的专业技术差异不大，且有可能进行内部生产，那么单位利润就会较低，因为预期功能与假设功能之间的差异（功能差异）较小，支付意愿上限 M 设得较低；如果买方与 S 工厂的专业技术差异较大，且有可能进行内部生产，那么单位利润就会较低。对于 S 制造业来说，可以假定与该特定买方 K 工业处于同一业务领域的其他买方也有类似的需求，

单位利润将高于其他不掌握该有用信息的卖方。单位利润额更高。但是，如果技术专长的差异太大，以至于买方无法正确评估 S 工厂的预期功能或实际功能，那么单位利润反而会下降，因为 S 工厂必须费尽周折才能让买方意识到功能差异。因此，对于卖方提供的某种功能，从卖方的角度来看，买方的实力与期望售价之间的关系近似为反 U 型。这就是“能力曲线”（图 8-4）。

<插入图表> <插入图表> 图 8.4 能力曲线

8-5 从 S 制造业的角度看 买方分类

没有特殊要求的买方是成本最低、近期单位利润最高的买方，但也有许多中型企业作为某些大企业的零部件供应商，做着薄利多销的生意。他们可以提高单位利润额、增加销售额、探索新功能、有偿获取新技术和新知识、以低产量但高单位利润的工作为目标，或以低单位利润但连续的工作为目标。在很多情况下，而是同时实施几种想法和做事方法。哪一个买方是理想的，哪一种做事方式是理想的或不理想的，这取决于当时的情况、卖方的能力和管理层的价值观，而不是我们这些研究人员、分析师和其他第三方所能规范的。

在此，采用前述浅沼（1997 年）的零部件供应商分类法，将 卖方和买方进行替换。换句话说，在某一卖方 S 行业目前基本可以提供的功能范围内，并在盈利的情况下，从 S 行业的角度出发，根据权力关系将买方分为 A 至 D 组（图 8-5 和 8-6）。通过查看眼前的买方 K 工业公司拥有多少专业技术知识（有用信息的潜力）以及愿意支付多少钱购买 S 制造公司的产品（支付意愿限额 M），确定哪些买方符合 A 到 D 组。这样做的目的是确定您是想与他们开始或继续交易，还是不能与他们继续交易。

<插入图>> 图 8-5 和图 8-6。

A 组冠军类型

特点

与卖方 S 制造公司或其他买方相比，拥有质量和数量明显更高的信息（技术专长）的公司或个人。就公司而言，该公司熟悉与有关功能相关的产品技术和生产技术，拥有随时生产与 S 制造公司功能水平相近的产品的技能。他们始终知道内部生产的假定功能，因此他们的权力关系比 S 的权力关系更强。他们对 S 提供的组件（服务）有很高的兴趣，他们愿意付费，但每单位愿意支付的最高金额较低。就个人而言，例如职业体育运动员，

他们与 S 公司签订了开发其运动工具的合同，S 公司是工具的卖方，但也拥有买方所拥有的信息，甚至是以金钱为代价的信息。

S 生产公司的优势和劣势

由于 A 组的人数一般较少，达成交易的可能性相对较低。他们是通过大量供应功能强、价格低的定制产品而建立起来的。A 组的产品不是大批量供应，而是一次性产品。A 组在寻找这种功能的其他买家 B、C 和 D 中具有很高的知名度，如果他们能从 A 组获得最新信息并打出自己的产品品牌，即使与 A 组做生意的总利润或单位利润很低，他们也能影响其他买家的购买行为。即使与 A 组做生意的总利润或单位利润很低，该公司也能影响其他买家的购买行为。

B 组 友谊赛类型

特点

认为卖方的产品和服务可以提高其产品和服务质量的公司和个体经营者。与 A 组不同的是，他们无法明确自己的需求；他们目前无法获得与卖方 S 生产公司相同的资源和技能。他们目前不具备与卖方 S 制造公司同等水平的资源和技能，但如果他们发现很难从卖方那里获得，他们就会打算随着时间的推移在内部生产该功能，而不是放弃获得该功能。基本上，他们会通过自己的努力获取相关功能，但无法解决核心问题，于是要求卖方提供该功能。因此，他们熟悉相关功能，并积极为自己的业务寻求更高、更多的功能（预期功能）。如果功能得以实现，他们就会正确评估卖方的实现功能，并在不打折扣的情况下支付建议售价 P。

S 生产公司的优势和劣势

专业开发团队满足并定制 B 集团公司的高级功能要求。员工们乐于与 B 集团公司合作，因为他们的努力得到了应有的认可。此外，根据 B 集团的需求信息新开发的功能在经过一段时间的保密后，会出售给其他买家（主要为 C 组和 D 组），它们也更有可能是提供这种服务。这两家公司需要具备很强的能力和前瞻性，努力了解买方所属行业的特点、技术和趋势，并针对买方不言而喻的需求提出功能和解决方案。由于成果与买方的利益挂钩，两家公司不断检查对方的贡献，并进行友好竞争。买方主要希望多行业关联的中型企业成为其客户。

C 组 热心支持型

特点

公司、个体经营者、半专业人员和爱好者，他们相信卖方的产品和服务能使买方扩大业务并实现自我价值。与 S 型工厂相比，他们的专业技术水平较低，权力关系也较弱。他们不掌握与卖方 S 工厂相同的资源和技能，目前也无意获取这些资源和技能。因此，相

关功能的获取完全依赖于卖方。他们在技术上无法准确掌握卖方 S 制造厂提供的功能，也无法像 B 组那样积极准确地表达自己的预期功能，他们通过 A 组和 B 组的购买行为所产生的品牌来评估所提供的功能。因此，如果 A 组和 B 组不改变其购买行为，也无法从其他卖家那里感知到他们所需的不同功能，他们就不会对 S 制造公司的现有产品特别不满。将支付意愿限额 M 设高，并拨出足够的资金继续踊跃购买。他们考虑的是快速解决问题（获得功能），通过支付资金赶超竞争对手和其他人，而不是自己采取建设性的系统行动。

S 生产公司的优势和劣势

他们是优秀的买家，会购买为满足 A 组和 B 组需求而开发的标准化产品，无需讨价还价。新信息和新刺激难以获得。如果一家公司利用自己的高声誉专门从事某项职能，那么它就不太愿意改进职能、降低成本和应对环境的变化；如果 C 组的一家公司获得了技术专长并转到了 B 组，或者 C 组的市场扩大了，交易量增加了，它就可能一下子转到 A 组。反之，如果其业绩恶化，无法继续以传统方式进行交易，则可能转到 D 组，而这些迹象都会被错过。想成为客户的买方主要是多行业关联的买方和与大公司竞争的中型公司。

D 组 低参与度类型

特点

买方在此之前没有购买或使用过卖方 S 工厂的产品。他们没有专业技术知识，权力关系也比 S 工厂弱得多。可能是该领域的新手或希望利用该功能进入新市场的公司。基本上对相关职能兴趣不大，缺乏了解。由于 M 的支付意愿低，他们只需要最低限度的功能，对价格敏感。他们很容易受到其他买家 A、B 和 C 过去购买行为（所谓的品牌效应）和趋势的影响。一旦他们觉得该产品是必需品，由于缺乏其他知识，他们会继续重复购买，但如果他们无法感知功能差异，而其他卖家的产品明显更便宜，他们就会去那里购买。

S 生产公司的优势和劣势

由于他们对价格敏感，卖方可以获得低成本的生产技术，并向其他 A、B 和 C 组降低生产成本。此外，D 组的趋势可能会提供现有 A、B 和 C 组所没有的新想法和新预期功能的提示（信息）。个体数量极其庞大，如果相关职能得到认可，如果 S 生产厂的职能能够区分开来，就有可能成为 C 组公司，这也是与大公司竞争的中型公司希望获得的。尤其重要的是，要抓住新兴国家企业快速发展、法律法规和技术创新带来的需求增长。当然，如果 D 集团对有关职能完全漠不关心，就很容易脱离买方范围。

<插入图表> 图 8.7 买方带来的资金和信息

<插入图表> <插入图表> 图表 8.8 卖方和买方之间的关系

权力关系由 "卖方对买方资源（即金钱和信息）的依赖程度"和 "买方对卖方产品和服务（即功能）的依赖程度"相减而确定。因此，对于**卖方 S 制造公司**来说，对**买方的依赖程度和权力关系**取决于**买方为 S 制造公司提供了多少有用的信息和资金**。图 8.7 显示了 A 组至 D

组与某项职能的位置关系，有用信息和资金分别位于两条轴线上。卖方分类与买方分类之间的对应关系如图 8.8 所示。

8-6 销售商的质量增长

我们在第 4 章中给 "质的增长"下的定义是：**一系列基于环境变化假设的行动，更精确地应对解决现有需求的挑战，从而获得合法利益和有用信息，让员工感到满意，并继续积极努力，**

为**下一个新需求的挑战提出解决方案**。中型企业的管理者既希望量的增长，也希望质的增长，

在大力强调量的增长的同时，质的增长则从更高层次的创新到车间的流程改进，而组织审查和员工意识的改变则因为需要时间、受到抵制、效果难以显现而被回避。结果难以看到，所以往往被回避、不被认可和遗忘。在第 7 章中，中型企业被分为三种类型：主要供应商类型、多产业关联类型和大公司的竞争者类型。本章介绍了限制个人行动的目的和目标的必要性，而不是独立行动时的完全自由。根据本章前面的讨论，我们认为，中型企业的管理者应始终意识到并以质的增长为目标，这将带来量的增长以及企业的维持和发展。

中型企业业主希望认识到自己的能力曲线，选择他们认为最合适的买家，并通过贸易实现长期发展。如果可能，他们希望减少对特定买家的依赖，自己决定生产什么、如何生产、从哪里购买、向谁出售、何时出售。因此，在我们提出的二维平面上，有买方的假设功能、卖方的实现功能、买方的支付意愿限制、卖方的生产成本和建议的销售价格，我们将 S 生产的卖方如何采取行动并选择买方来获取资金和信息，从而实现数量和质量的生长，分为以下几种途径下文将结合实例详细介绍这些途径。只要管理层有意愿和资源，这些途径可以同时进行，而不是选择其中任何一条。而对于 S 制造公司来说，在不受买家和其他卖家直接影响的情况下，比较容易做到的是降低成本和提高专业技术水平，这也是所有路线的出发点（图 8-9）。

<插入图表> 图表 8.9 销售商的质量增长

8-6-1 降低成本;加强与 A 组买家的交易,扩大与 D 组买家的交易,提高与所有买家的利润率。

<插入图表>> 图表 8.10 降低成本

通过降低成本,将 S 点向下移动到 S'点。如果按原样向下移动产能曲线,与 A'组买方的交易将得到加强,与 D'组新买方的交易将得到扩大。或者,如果保持不变,与所有买家的利润率都会增加,这将为开发下一代产品提供资源(图 8-10)。

然而,它集中于生产流程,因为生产流程容易用数字显示,而且有短期效果,而间接部门(如会计、行政、人力资源)的生产率提高往往不被考虑,因为这些部门往往被认为生产率低,重复性工作少。间接部门的成本削减,如业务改进和节省劳动力,需要管理层坚持不懈的努力,也需要员工发展技能和提高觉悟。中部地区一家主要供应商型企业正在努力改革效率低下的间接部门,将生产流程管理人员轮换到间接部门,并采用生产流程成本削减方法。该公司已开始减少设置时间和加班时间的总体工作时间。

准确的成本核算对降低成本至关重要,而要提高准确性,就需要投入工时和时间。此外,还需要对设备和培训进行投资。降低成本还涉及新的显性成本和潜在成本,因此必须确定达到一定的成本降低水平需要花费多少成本。严格来说,可能应该把重点放在削减浪费性成本和不必要的业务和设备上。定性增长则是在深入思考的基础上,确定目前正在开展的业务和正在运行的设备对于当前和未来的公司、战略和组织是否真的必要或不必要,并继续寻找更好的方法。如果过于强调降低成本,就有可能陷入目光短浅的境地,因为不会就哪些是必要的或哪些是不必要的做出决定。

8-6-2 通过加强技术专长,改善扶持功能;扩大针对所有买方的贸易倡议

<插入图/图> 图 8-11: 改进启用功能

技术专长的增加和变现能力的提高使 S 点直达 S'点。卖方有更多的机会与更多的买方打交道,对某一特定买方的依赖程度降低。通过获取各种信息,卖方可以客观地评估自身能力,与买方谈判更优惠的价格,并在与现有买方的交易中提高利润率。换句话说, A 组的买家可以转变为 B'组, B 组的一些买家可以转变为 C'组。以前因虚拟功能高于 S 工厂的实际功能而无

法进行交易的买家，将有可能以 "A" 组的身份进行交易（图 8.11）。

另一方面，买方不会轻易意识到，随着卖方能力的增强，双方的权力关系已经发生了变化。买方总是认为卖方是一个可以随意控制的实体，因此会继续提出不合理的降价要求。北陆地区一家中型企业的总裁详细讲述了与一家大型装配制造商（买方原为 A 组）的权力关系转变为 B 组的过程。主要装配制造商的采购经理试图强行压低我们的产品价格。谈判一开始很温和，但逐渐发生激烈碰撞，（谈判）破裂了。许多零部件制造商屈服于供应商的压力，喝止了单价削减。然后事情就传开了，其他供应商也要求降低单价，最终利润消失了。然而，我深知我们的产品与其他公司相比在技术和成本上的优势，所以我固执地拒绝了这一要求。我当场打电话给该公司，指示他们停止生产有关部件，处理在制品，退回在途部件，并停止将部件运往目的地国家。采购经理问我们是否真的要停止生产，当我说“你们刚刚说要把工作分包出去”时，他脸色铁青，连声道歉，但我们无法挽回损失。最后，零件没有打一分钱的折扣，而且从海运转为空运的所有延误费用都由组装制造商支付了”。

此外，如果他们试图增加对新买家的销售，就会减少与现有买家的联系，无法获得有用的信息，同时买家的期望值也会降低，这可能会损害员工的信心和士气。对于从原来的 B 组转变为 C'组的买方来说，如果过去对定制产品做出反应的卖方在某一时刻（S 生产企业认识到其变现功能增强的时刻）之后只对标准产品做出反应，那就没什么意思了。寻找愿意定制产品的新卖家的动机正在发挥作用。

表面上看，标准化是销售商为实现数量增长而采取的一种手段，因为它有助于提高销售额和利润，但实际上它需要质量上的回应。在这方面，九州一家多产业关联公司的总裁表示：“有一次，不同客户的不同销售办事处告诉我们，他们的产品需要标准化。有一次，不同客户的销售办事处告诉我们他们需要不同的产品，我们的销售人员分别听取了他们的意见，并将产品送到了每个客户的销售办事处。后来，客户对产品进行了比较，发现规格和选项都不一样。虽然用途相同，但产品规格却各不相同，这取决于提出要求的销售人员的经验和知识，以及设计部门的经验和知识。如果需求是一致的，那么无论谁提出要求，规格都必须相同。这就是内部标准化。我们曾经说过，我们不对产品进行标准化，我们是定制产品，我们只是按照客户告诉我们应该做成产品的要求交付产品”。

标准化和定制化既有提高技能和能力、通过与现有买家交易增加收入的好处，也有现有买家减少、消失或停止交易的风险。随着买方需求的变化，他们需要不断审查自己是在与 B 组公司还是 C 组公司打交道，以及自己的能力是否能有效满足买方的需求。与此同时，卖方必须不断寻找掌握新信息的买方，以及在买方产品市场中实力雄厚的买方。

需要注意的是，严格来说，降低成本和提高实现功能是在保持现有生产能力（产能）的前提下，分别通过在平面上平行产能曲线来实现的。如果成本降低，现有供应商的利润率就会提高。如果实现功能得到改善，就有可能与以前无法打交道的具有专业技术知识的 A 组买方打交道，并停止与以前的 D 组打交道，因为他们的利润率本来就很低。如果管理层希望维持有限的生产能力，就会单方面中止与现有供应商的关系，优先考虑与新供应商的关系。与现有供应商的

信任关系可能会被打破，第三方可能会做出合理的价值判断，但他们并不了解公司的历史和管理层的思维深度。如果管理层希望获得数量上的增长，就会在维持现有交易的同时寻求新的交易，从而使产能曲线在扩张中向右上方移动，而不是简单地与之平行（图 8-12）。

<插入图表>> 图表 8.12 降低成本与改进使能功能相结合

8-6-3 买方选择;资源集中于买方 B 组和 C 组

<插入图表>> 图表 8.13 资源集中度

在与众多买家做生意时，A 组买家虽然收到了有用的信息，但强烈要求降低单价，而 D 组买家提供的信息和利润都很少。因此，该公司计划专门从事利用其独特技术和提高利润率的职能，并停止与 A 组和 D 组买家做生意，将重点放在 B 组和 C 组买家身上（图 8-13）。中部地区一家一级供应商型企业的总裁说：“我们一直在生产汽车零部件。我们一直在生产汽车零部件、机床零部件和飞机零部件，但后来我们将业务重点缩小到生产特定的功能性零部件。在此之前，无论我们喜欢与否，我们都会承接这些项目。然而，我们所处的位置交通不便，到任何地方都需要花费大量时间和成本。我们需要不产物流成本的小型高附加值产品，这样才能盈利。此外，还有一些零件是一家大制造商要求我们生产的，其他公司努力生产但最终无法生产，后来找到我们，我们是唯一能够生产这些零件的公司。”关东地区一家多行业关联公司的总裁补充说：“在我们每年销售给的 600 家公司中，30-50 家公司占我们销售额的 40%。如果我们在 10 年内再增加 10 家公司，销售额就会大幅增加。他支持这种做法。

另一方面，北陆地区一家多产业关联公司的总裁指出了专注于 A 组买家的弊端。我们收到了一家大型制造商的大量机器订单，但我们拒绝了，因为这相当于我们三个月的生产能力。如果我们接受了订单，我们就会任由该大型制造商摆布，成为分包商。从历史上看，我们公司一直在从分包商向总制造商转型，因此，作为一家公司，重新做回分包商毫无意义。这在当时是一个艰难的决定，但现在回想起来，我很庆幸我们做出了这个决定。作为一家制造商，我们走上了独立自主、自力更生的道路”。将重点缩小到 A 组买方可以稳定交易、提高工厂利用率并降低收款风险，但另一方面，买方会在交易中占据主动，迫使公司降低成本并指定数量和交货日期，而且公司可能会失去与传统 B 组和 C 组买方的信任，因为与他们的交易会被推迟。

当与买方 A 和 D 的交易中止时，在此之前所能获得的信息就会被切断，因此可以从买方 B 和 C 处获得有用的信息来弥补这一点，并将资源转向这两个买方，进行密集投资。密集的

投入在公司内外显示出公司的“严肃性”，并使买家 B 和 C 集团信任 S 制造公司的职能。通过继续与买方 B 和 C 组别中的多个买方打交道，可以分散风险，维持权力关系，并确保该职能的信息和利润率。

8-6-4 通过创造新功能、获取新信息和先发优势扩大市场

<插入图表>> 图表 8.14 创建新功能

在提供新功能时，既有可能是一项重要的新业务开发，需要投入大量资金和时间来开发一项尖端技术，也有可能是在改进现有功能的过程中注意到了新功能，而现有技术只是被原封不动地使用。在这种情况下，卖方从一开始就不一定清楚自己的能力曲线、买方的支付意愿和其他卖方的趋势(图 8-14)。从买方询价开始，卖方要确定买方对相关功能需求的紧迫性和严重性，并确认支付意愿上限。由于买方表达的是预期功能，因此确定性很高，属于 B 组。

卖方可以不报价，而是观察买方的行为，根据买方的缺陷(可用性、成本、重、响、吵、易碎、危险)确定新功能，并估算数量和支付意愿上限。如果销售额、利润额和利润率预期较高，则确定开发主题、时间框架和成本，并开始开发。卖方探索、获取和类比买方的预期功能，并在此基础上开发、提出和销售(传播有关信息)与买方要求相近的产品。在这种情况下，开发是根据卖方的估计进行的，这种估计比报价更不确定，也不允许花费太多的资源。这就需要将现有技术结合起来，向买方提出功能差异的要求。

卖方 S 工厂根据询问和观察，在买方的假设功能和支付意愿限制的双轴平面上，初步确定自己的专业知识和成本。只有在反复的交易过程中，即在提供功能、收取货款和交换信息的过程中，S 型工厂才能更客观地把握自己的能力，并做出准确的定位(自我认知)。这样，S 工厂就能更客观地把握自己的能力，准确定位(自我认知)，并确定向其他买家扩展的潜力。同时，促使 S 工厂重新界定自身的能力和提供的功能(产品)。

关东地区一家大公司的竞争对手的总裁说。有两类零件：'人人都知道'的零件和'只有我们知道'的零件。我们是世界上第一家开发这些部件的公司。我们一开始的市场很小。这就是为什么大型竞争公司不知道这些部件，或者即使知道也不重视它们的原因。随着我们继续这样做，最终我们会引起巨头的注意，他们就会来追赶我们。我们能做的就是继续生产和销售，直到我们达到大公司也能负担得起的规模。在此之后，最好还是交给大公司去做，因为这样成本更低，对世界也更好。我们将撤出，另谋高就。那些'人人皆知'的部件将继续受到质量和成本的竞争"。

近畿地区一家多产业关联和主要供应商型精密设备制造商的经理说。我们受一家汽车制造商委托，生产一种车载专用产品，这对我们公司来说是第一次，也是一次很好的学习经历。他

们设定了一个目标价格，要求我们将产品成本控制在这个水平。我们已经尽了最大努力，但如果将来要求我们进一步降低价格，而我们又做不到，我们就必须做好生意破裂的准备。即使我们将市场拱手让给另一家公司，吸收世界第一的日本汽车制造商的制造技术和开发方法并将其用于其他领域也是有意义的”。

汽车行业正迅速从内燃机转向电动机，汽车本身的结构也发生了重大变化，一些中型企业将此视为机遇。九州地区一家多产业关联机械制造商的社长表示。世界上能为电动汽车提供某些功能的公司并不多，我们的技术和产品质量得到了高度评价，尤其是欧洲和美国的客户。我们看到过没有电动汽车经验的公司以低价进入市场，但我们能够开展与价格竞争截然不同的销售活动”。

8-6-5 进入不同的职能;获取新信息和后进者利益

<插入图表> 图 8.15:需求下降

到目前为止，我们讨论的都是卖方可以直接控制的积极措施。相比之下，外部技术创新、竞争对手的功能改进、买方的虚拟功能改进以及不断变化的需求都是无法直接控制的。卖方必须采取各种间接措施来应对。卖方如果认为对现有功能的需求已经下降(图 8-15)，或在技术上无法再支持现有功能，就会寻找机会进入其他功能。这也适用于一直以原始设备制造商身份向核心公司供应成品的中型公司，当它们的业务从核心公司转移或公司转移而没有后继者时。由于已经有了前身，因此很容易掌握市场和技术特点的概况，但要掌握专业技术和销售、管理等方面的详细技能则需要时间，而且在资金和人员方面也需要长期应对。有前身的企业、核心企业正在退出的企业以及没有后继企业的企业，利润率都很低，进入这些企业并长期发展，需要管理层的努力。中国地区一家多产业关联的机床制造商曾专门从事 B 类买家的业务，现在开始从事类似分包的工作，即 A 类买家的业务。我们重新开始，以弥补山谷对机床的影响。然而，新业务的高低起伏、速度和成本要求都比机床业务更为严苛，我们学到的东西也比原先预想的要多得多。从简单的小型工作开始，我们的业务逐渐开始包括需要高精度定位的工作，我们开始承接工作，直到我们建立了一个拥有洁净设施的专用工厂。如果不为一切创造机会，就无法开始新的事物或获得新的信息。现在，作为分包商，我们的工作很轻松，没有销售或服务职能，但我们的目标是最终拥有自己的产品”。

8-6-6 积极退出;停止资金外流

〈插入图表〉 图表 8.16 有效提款

对中型企业来说，当各种环境变化导致资金预期流出时，积极退出相关职能是一种有效手段（图 8-16）。从当前职能的产能曲线来看，对于卖方 S 生产企业来说，这时买方 B 和 C 转移到了 A 组和 D 组，不可能进一步降低成本，也不可能出现新的 B 组和 C 组。如果公司退出，有关其职能的信息就不太可能获得。但与进入不同的是，退出的前提是另一项职能正在产生利润，需要对致力于改善该职能的员工进行解释和说服，需要管理层根据经济理性冷静决策。如果资金外流对 S 制造公司来说微不足道，继续下去对获取信息也有意义，那么公司就不一定会撤出。但是，如果资金外流严重，且无法获得有用信息，那么，因为是祖业（自祖先创建公司以来一直延续的业务）或因为负有供应责任，停止业务会给买方带来麻烦等不会带来质的增长的原因而漫无目的地继续下去，对谁都没有好处。相反，对于无法与大企业的技术创新规模和速度相抗衡的中型企业来说，坦率承认其实现的功能低于预期功能，并积极退出现有功能，反复进入新功能似乎至关重要。

例如，关东地区一家多产业关联公司的总裁说：“我知道我必须尽快改变公司的方向和目标。我知道我必须尽快改变公司的方向和目标。首先，我们更改了业务部门的名称。例如，我们以前生产旧产品的部门，现在改名为通信设备部门。基本的核心没有变，但改名字改变了视角，使公司朝着这个方向发展。许多从事老产品生产的公司破产的原因是，他们无法跟上从模拟到数字的转换，因为他们无法改变自己的心态，即使他们拥有很好的技术。我们公司的对策是进军半导体、医疗和电信领域。我们工厂的机器并没有太大变化”。

8-6-7 功能需求快速增长;资本流入

〈插入图表〉 图表 8.17:功能需求快速增长

上文讨论了卖方如何通过自身努力获得有用信息和必要资金，本节将讨论功能需求的快速增长和快速下降，这并非卖方的直接努力。首先，关于功能需求的快速增长，买方业务的扩大¹⁸⁶、整个行业的繁荣¹⁸⁷以及突破性新产品的出现¹⁸⁸，都会导致对公司所提供功能的需求快

¹⁸⁶ 例如，从 1968 年起的 40 年间，丰田汽车公司的销售额从 3000 亿日元增长到 12 万亿日元，年均增长率为 10%。据认为，零部件供应商也以大致相同的速度增长。

¹⁸⁷ 例如，从 1970 年至今，全球半导体工业一直以每年 7-15% 的速度增长。随着使用半导体的最终产品数量的增加，与半导体制造相关的机械和电气行业的中型企业不得不继续应对。

¹⁸⁸ 以智能手机为例，自 2007 年首次销售以来，智能手机市场在十年间已增长到每年销售

速持续增长（图 8-17）。强劲而大量的需求要求公司既要降低成本，又要进行资本投资，这也是相当资本密集型的。由于忙于数量增长而忽略了质量增长，一旦数量增长停止，企业就会意识到组织运转不灵，尽管规模扩大了，但新的隐形成本却很高。中国地区一家多产业关联公司的总裁表示。'规模越大，就越看不到中小企业的咚咚声。很多人认为企业只是在走过场。'实际上，他们在人的问题、钱的问题、技术的问题上都在非常努力地挣扎，但他们觉得这些问题表面上好像都已经解决了，他们并不理解。" 此外，甲信越地区一家与海外 A 组和 B 组买家有业务往来的多产业关联机床制造商的经理也表示：'过去几年来，我们一直在寻找新的买家。在过去几年中，我们的销售额激增了四倍。直到现在，我们还能凭借一个人的专业技能扭转局面，但现在我们有了更多的人、更多的客户和更多的产品，我们需要更顺畅的沟通，但我们还做不到。所有部门都有自己的目标和专长，但部门之间却没有良好的联系。缺乏开放性。不过，在销售快速增长的时期，提高产量的目标很明确，人手也不够，所以公司的任务只是进行生产、交货、安装、启动、运行检查和初期跟踪。今年的销售额会有所稳定，明年会略有下降。我们公司已经来到了舞池。每年的这个时候，员工们都不太忙碌，是进行一些内部改革的绝佳机会"。

8-6-8 迟到者；快速反应和信息获取。

<插入图表>> 图表 8.18:后退一步

最后，描述了功能需求的迅速下降。买方和其他卖方的经验、知识和业绩超过了 S 制造公司的正常努力，虽然买方群体 A、B 和 C 的销售额最初有所增长，但已不再有利可图。渐渐地，销售额开始下降。也许，买方开始与其他卖方打交道（分包）或内部生产。在图 8.18 中，△变为○表示买方开始内部生产，即竞争。然而，S 生产公司往往不容易注意到与买方之间权力关系的变化。如果听之任之，就不得不退出这一职能，但这种情况经常发生在所有卖方身上，如果管理层能够经常注意到，哪怕是微小的变化，哪怕是晚一点，也会成为获取信息和学习的机会。注意到权力关系的变化，并做出超出常人的努力，即重新审视卖方熟悉的方法（专有技术、技能、销售渠道），开发更符合买方要求的方法和产品，可以带来质的增长。具体来说，C 组买方公司将进入 B 组，这需要长期致力于探索和捕捉买方需求，学习技术和市场信息。

中国地区的一家中型企业是一家多产业关联企业，也是大型企业的竞争对手。该企业的社长

15 亿部。对配套应用程序、电缆和耳机的需求也迅速增长。

讲述了他认为是 C 组买方的企业是如何由于大型企业的进入和新功能开发的延迟而转变为 B 组, 以及我们的产品是如何被毁掉的。'长期以来, 我们一直被告知我们只是优秀而已, 因此, 有人向我们指出我们' (比我们的大公司竞争对手) 效率低', 说实话, 这让我们大吃一惊。为什么他们能做到我们做不到的事情? 首先, 新进入者的重点是按照客户的规格开发产品, 这样他们就能比竞争对手做得更好。我们根据过去的各种经验, 在一定程度上实现了规格的标准化, 并据此推出符合客户规格的产品, 而客户的规格并不一定是完全匹配的。"

由于政策的突然变化、主要供应商的收购或全球技术趋势的变化, 需求也会迅速下降。中部地区一家主要供应商类型公司的总裁表示, 虽然买方集团 A 中的某家公司销售额快速增长, 但在产能方面却无法跟上买方的技术和价格要求, 而且不再盈利, 原因不明。买方会继续与现有供应商做生意, 因为他们认为在快速扩张的情况下, 发展现有供应商的成本比从头开始寻找新供应商和发展关系技能的成本要低, 但如果他们找不到克服利润率进一步下降的方法如果他们找不到克服利润率进一步下降的办法, 他们迟早会无奈地退出市场。事实上, 该公司在与竞争对手争夺订单的竞争中越来越吃亏, 面临着尽快审查其战略的压力。

近畿地区一家多行业关联电子元件制造商的经理说, 他与一家日本弱电制造商失去了业务往来, 而这家弱电制造商是他的主要客户。弱电制造商 X 被一家外国公司收购简直是晴天霹雳。X 在技术能力和资金方面培养了我们 50 年。正因为如此, 尽管我们的销售额下降了 30%, 但在没有重组长期员工的情况下实现了复苏, 现在我们与不同的客户合作, 从事不同的工作。立场和关系都发生了变化。X 公司非常严格, 他们的方法没有其他制造商那么自命不凡, 没有任何恶意。从一开始我们就认为他们不会保护我们, 所以我们自然而然地培养了保护自己的意识和诀窍"。

8-7 领地行为和信任关系

如果 S 工厂与竞争卖家在实现功能方面存在巨大差异, 那是好事, 但如果差异不大, 公司就会采取一些行为, 如诉诸自身产品功能, 以阻止买家与竞争对手进行交易。在此, 我们将简要谈谈这种行为, 因为我们认为它可以近似于生态学中的地域行为。此外, 在我们对中型企业经理的访谈调查中, 许多经理都提到了 "与客户之间的信任关系", 我们将讨论这种信任关系可能是一种地域行为的可能性。

领地是 "动物自我保护、排斥同类其他个体的区域或空间¹⁸⁹ "。就生物而言, 领地的主人可以独占领地内的食物和繁殖伙伴等资源。随着时间的推移, 它们会逐渐熟悉领地的特征, 因此熟悉筑巢、休息、藏身、食物丰富、水源充足和危险的区域, 并更愿意保护这些区域, 这使得它们比其他入侵¹⁹⁰, 更有可能捍卫自己的领地。如果一个领地保卫自己的区域, 它就可以垄断资源, 但另一方面, 它又必须保卫自己, 抵御其他个体的入侵, 这就会导致付出代价, 如在

¹⁸⁹ Iwasa, Y., Kikuzawa, K., Matsumoto, T. 和日本生态学会 (2003), 《生态学百科全书》, Kyoritsu 出版社, 第 443 页。

¹⁹⁰ Kohara, Yoshiaki (2003), 《白额蝶: 白菜地里的动物行为》, Chukoh Shinsho。

此期间无法开展其他活动、体力不支、因突出位置而受到攻击以及自身受伤等¹⁹¹。如果资源分布均匀或数量巨大,那么垄断资源就没有什么好处。相反,如果资源太少,就会出现激烈的竞争,没有时间去争夺地盘。如果自己以外的个体过多,侵占过多,就会产生防御成本。因此,存在利益冲突的个体数量的相对大小、保卫领地所能获得的利益以及保卫领地的成本,决定了是否形成领地。

由此可见,地域性是在有限的条件下形成的一种状态,"在一定数量的种群和一定数量的资源存在的情况下,几个个体相互承认能够通过避免不必要的竞争而共存"。由于个体的寿命(周期)比人类短,因此许多生物的领地行为是由维持(解体)、扩张(收缩)和在短时间内根据收益和成本进行移动决定的。与此相反,公司的领地行为则是根据长期利益和成本来决定维持、扩张或迁移的,因为公司的寿命比领地行为研究中观察到的生物个体的寿命长,而人类的寿命也比生物个体的寿命长。然而,当产品寿命较短和个体流动性较强时,更多的短期决定会重复出现,这可能会偏离公司的整体行为。

另一方面,信任是"一种关系,在这种关系中,人们期望公司采取利他行为,从而使依赖与合作成为可能,即使在机会主义行为可能¹⁹²"。在核心企业与零部件供应商之间的交易中,为了向买方提供定制产品,从询问某项功能到实际开发、批量生产和收取货款,可能需要几个月到几年的时间,甚至更长。产品的技术含量越高,卖方在设计、原型制作和资本投资方面的成本就越高。为了让卖方准确、快速、高效地完成从买方获取(需求)信息、提供满足需求的产品并收取货款(包括成本和利润)等一系列行动,卖方和买方都必须有一个预期,即双方都不会从事机会主义行为。具体来说,就是期望对方保持不变并维持稳定的交易,期望对方不改变交易规则,期望对方不提出不合理的要求,期望对方保持诚信和为自身利益行事的能力。

如果卖方和买方都有这样的期望,他们就会排除任何试图破坏双方关系的第三方。买方 K 工业公司积极披露其需求信息,以便 S 制造公司开发和销售符合其期望的产品,并重新设定支付意愿上限 M。保持信任对双方来说都是一件大事。这不仅是卖方的属地行为,也是买方的属地行为,说它相当于同一空间不同生物之间的共生关系也不为过。

然而,即使你期望对方为你带来好处,也很难向对方传达你的需求,而且你的需求也会发生变化。将自己的需求传达给对方,并检查对方的能力,这样的工作和成本是不可避免的。期待对方提供更高阶的功能并满足我们的需求固然令人欣喜,但这是否会直接带来双方的信任却并不明确。只要买方把这么多事情留给卖方,买方就必须继续在其产品的主战场上取胜。此外,由于信任是个体的一种心理状态,无法从外部直接观察到。在对方采取某些行动的过程中,他们会观察对方是否有足够的能力和诚意让自己受益,并在此基础上决定是否信任。双方确定时间和空间,明确提出双方希望在那里实现的需求(任务)的内容、实现的水平、可接受的水平范围等,并通过协议认真竞争来实现。因此,双方都能从自己的需求得到满足的程度来估计对

¹⁹¹ 日本生态学会(编)(2004年),《生态学导论》,东京 Kagaku Doujin 出版社,第105页。

¹⁹² Wakabayashi, N. (2006), Japanese Corporate Networks and Trust: A New Economic Sociological Analysis of Inter-firm Relations, Yuhikaku, p.22.

方的能力和诚意，并认识到下一次是否可以信任对方。我们普遍认为，真正的信任更有可能发生在与 B 组买家的交易中，因为在这种交易中，双方的权力关系更接近于平等。

为确认对方的能力和诚意而进行的一系列工作对双方来说都是相当大的成本，而在假设环境不变的情况下省略这些工作则被认为是“信任”。此外，从双向关系变为单向关系，从部分买方 C 和 D 到卖方，或从卖方到买方 A，都可能是品牌效应。只要双方的需求发生变化，如果长期无法确认对方的需求，就只会妄想对方的能力和诚意，自己也会失去确认对方的能力，就会跟着对方偷懒。“熟人关系”，即一方对另一方失去了信任的心理状态，但另一方却误认为对方存在信任。“无意识剥削剥削”，即以信任为名使关系堕落于“恐吓”或“冷漠无情”。在企业对企业的关系研究中，人们一直在讨论明确的权力关系背景下的信任。虽然这只是我们的访谈研究得出的印象，但我们认为，这可能与平等关系有本质区别。在与买方 A 组打交道时，过去更接近于同心同德的感觉，而现在则更接近于同床异梦的感觉。

由于缺乏信任和品牌，无法遏制对方的机会主义行为，导致签订了大量严格的合同。随着交易越来越国际化，即使在中型企业之间，日本企业之间的模糊口头承诺、基于过去业绩的交易以及在此交易基础上提供免费服务等商业惯例也正在受到审查。尤其是处于弱势地位的卖方，很难向日本企业表达有偿提供免费服务的意愿，如果卖方要求签订合同，可能会被买方以“破坏信任关系”为由排除在外。然而，外国企业并没有免费服务的概念，如果他们在不知情的情况下提供免费服务，却在没有合同的情况下开始交易，那么就只能提取信息，而无法达成完整的合同。此外，还有大量的欺骗案例，如无法收回货款和预期违约，甚至在产品交付后也是如此。日本大企业模仿这些做法已不是什么稀奇事，而那些被迫哭着入睡的中型企业主在我们进行调查时也非常难过。

日本运输设备行业的买方对卖方的产品（部件）安全性和成本有严格的要求。单个产品的寿命很长，包括规划阶段、开始批量生产（大约 6 年）、生产期和维修部件保修期（大约 10 年）。产品技术由成本低、安全记录良好的成熟技术取代成本高的最新技术。在生产技术方面，与电气设备相比，零部件更加复杂，体积更大，虽然核心技术变化缓慢，但一旦进行资本投资，投资额巨大，包括折旧在内的投资回收期很长。设备、模具、夹具和技能必须在保修期内得到维护。根据核心企业提供的长期预测（生产数字），许多零部件供应商同时参与规划、开发、原型设计、设备安装和批量生产，即使面对激烈的订单竞争，也不会出现一丝一毫的中断。因此，我们不仅强调对每一个细节产品标准的严格要求，而且还强调以往的业务经验、关系技巧以及从一开始就不需要解释和理解技术术语、行话和规范的关系。他们不会投机取巧，认为一旦询问进展到一定程度，就会达成交易并继续进行。另一方面，在电气设备领域，产品的寿命相对较短，需要的是最先进、精确量化的技术和彻底降低成本，而不是过去的业绩。一直以来，日本买家都会积极寻求获得卖家的机密信息，并最终进行内部生产，以抢占卖家的先机。¹⁹³。

¹⁹³ 例如，在 20 世纪 80 年代中期， α 公司（卖方）与 β 公司（ α 公司认为其为买方）合作，作为联合开发项目的一部分，共同解决功能 X 的实际应用问题。公司可能会披露重要的机密信息，而 β 公司也会披露其对含有 X 功能的产品的开发计划。协议的细节不为第三方所知。然而，1991 年，在没有通知 α 的情况下， β 将 X 功能商业化（并成

与上述建立地域行为的条件一样，在此之前存在的贸易连续性、互惠和信任的想法，只是因为日本存在一定数量的个人和一定数量的资源才成为可能。现在，贸易的潜力已扩展到海外，在一个人口众多、资源丰富的产业中，前提条件已完全不同。

一位中型企业老板用“正妻和情妇”来形容表面上的信任关系破裂后又恢复的情况。他说：“如果这个卖家（正室）以高价提供功能强大的产品，买方会逐渐不喜欢高价，转而向另一个卖家（情妇）寻求功能相同的廉价零件。然而，在购买廉价零件时，期望它们能提供相同的功能，但实际上却无法实现预期的功能，于是买方感到失望，并再次要求我们批量生产和开发下一个零件。这是否可以原谅。如果是弱正妻，我们允许，买方要求的价格与其他卖方的廉价零件和饮料相同。如果她拒绝整个交易，以显示她是一个坚强的正妻，交易就会停止，这就是结局。如果她真的是一个坚强的正直的妻子，她就会原谅偷换概念的伙伴，重新开始交易。不过，我们会把价格定得更高。我们会这样做。今后，我们将继续重复这种两难局面”。我们无法确定这是否称得上是信任关系。由于卖方和买方的资源、能力和技能都在不断变化，因此将其描述为期望函数和实现函数碰巧重合的中期互利关系可能就足够了，而不是隐含地寻求一种长期的信任关系。

8-8 本章小结

本章介绍了中型企业（卖方）如何选择买方并与之打交道，以及如何在获取新信息的同时努力获取利润。卖方最终总是依赖于买方。即使卖方在某些领域处于垄断地位，除非买方意识到卖方的功能有效并向其购买，否则卖方也无法生存。此外，如果他们依赖市场、技术或资金，就会产生权力关系。如果是垄断，情况则恰恰相反，会产生成本，因此卖方和买方之间的权力关系和单位利润额不是线性关系，而是一条倒 U 型曲线。这就是所谓的能力曲线。¹⁹⁴通过对中型企业总裁的访谈，我们观察到卖方如何通过买方的交易获得利润和信息（包括技

为 α 的竞争产品)。 α 经过多年的试验和错误之后开发出的产品的一部分的材料是相同的，而另一部分的成分却不同。'对于功能 X 的研究人员来说，我们一直在盯着它，直到我们能将它投入实际使用。这让我们很震惊。当我们听说这是一家 Beta 公司时，我们简直不敢相信。因为 Beta 公司是我们评估功能 X 性能的亲密合作伙伴。摘自“我的简历，吉野明”，《日本经济新闻》，2021 年 10 月 20 日和 21 日。

卖方打算通过商业化收回研发成本，他相信买方会理解并购买。然而，买方可能急于进行内部生产，因为他们认为如果等待卖方的 X 功能商业化，他们就会在最终产品市场上落后于竞争对手。卖方确实期望买方这样做，而买方利用了卖方的期望，认为在卖方之前未经许可将与卖方相同的功能商业化不是违约，而是合法的，因此决定采取这一步骤。这位买方的想法、判断和行为似乎都不是利他的。客观的信任关系没有维持到最后，或者说从一开始就不存在。对卖方来说，该买方不同于以往与之打交道的任何买方。

¹⁹⁴ 根据 Lin (2020 年) 在第 7 章中的介绍，我们在本章中的讨论“可以用现有的术语解释如下”。'通过对买方行使适度的强势，卖方可以增加其寡头垄断（利润率）。然而，卖方的高度寡头垄断与买方基于竞争性使用价值（感知价值）的支付意愿水平（支付意愿）因有限理性而非线性开放，因此超过临界点后，卖方将无法收回为行使权力所花费的支出。因此，过度行使权力反而会压低卖方的平均利润率。除此以外，还讨论了'移动'或'变形'利润曲线的方案”。

术和诀窍), 以及他们如何应用和发展这些利润和信息。根据买方与卖方之间的权力关系, 我们将买方分为四类: A 组(冠军型)、B 组(友好竞争型)、C 组(热心支持型)和 D 组(低参与型)。B 组拥有技术专长, 积极为自己的企业寻求更高和更多的功能(预期功能), 正确评估卖方的实现功能, 并在不讨价还价的情况下支付建议售价 P; C 组的技术专长较少, 评估 A 组和 B 组购买行为所产生的品牌。D 组人数众多, 没有专业技术知识, 喜欢价格低廉、功能最少的产品。卖方选择这四类买方来获取资金和信息。

卖方和买方都希望在环境和权力关系保持不变的情况下, 在不更换另一方的情况下尽可能长时间地继续交易, 以稳定企业。卖方希望专注于发展自身的强大功能并包围买方, 而买方则希望继续获得卖方的已实现功能, 以维持预期功能。因此, 他们彼此形成了一个领地, 防止他人进入, 同时确保卖方和买方都不会采取机会主义行为。这就是所谓的信任关系, 但权力关系总是在不断变化, 由于卖方和买方的努力不同而产生微妙的错位。

到目前为止, 这是正常的, 但一家公司可以作为买方获得材料, 也可以作为卖方利用其获得的功能向其他公司提供产品和服务。短期内增加利润的主要原则是多进少出, 虽然我们希望更多的买方慷慨付款, 不打折扣, 不详细投诉, 但我们自己在购买原材料和部件时, 应仔细审查功能和价格, 慷慨付款, 而不应不应该。此外, 如果卖方因为某个买方大量购买而拒绝做其他工作, 那么它就会任由该买方摆布。买方如果继续按卖方的价格购买, 也会耗尽资金, 要么要求降价, 要么在不接受降价的情况下, 考虑内部生产有关功能, 并采取行动获取技能。通过这种方式, 我们再次确认, 在管理决策的各个层面和各种情况下, 都存在着健康正常的矛盾和盾牌。这不是同时发生和冲突的"矛盾"。矛盾和盾牌的方向不同, 时间和空间错位, 管理将是处理、克服和超越矛盾和盾牌的建设性和经济性方式。

第 9 章：中型企业的管理目标

9-1 中型企业的目标定位

一般来说，一个组织对自己的发展方向和目标越明确，就越能有效地调动和配置资源和精力。管理原则、目标和未来愿景具有为组织指明前进方向的功能，是任何公司（无论规模大小）的重要管理工具。¹⁹⁵。因此，许多管理文献都在文献的较早部分，有时甚至在一开始就阐述了与管理目标有关的问题。在编写关于中型企业的研究报告时，我们曾考虑过在何处阐述这些目标、这些目标的定位以及这些目标的逻辑发展。然而，由于种种原因，我们得出的结论是，至少在本出版物中，最好在本书结尾的这一章中阐述这些目标。

其原因在于，迄今为止的讨论还没有发现任何证据表明，为了达成交易，管理目标比卖方和买方之间的功能差异更重要。只要功能性差异存在，卖方的地位高于目标买方，卖方就可以生存。如果不存在有意识或真正的目的，也没有关系。但是，这并不是说管理原则和目的不重要。

在我们对中型企业的调查中，我们不能忽视这样一个事实：一些管理人员强调管理理念、目标和对未来的展望，而另一些管理人员则只关注数字目标，还有少数管理人员对这两者都不重视。管理人员对目标的不同态度，部分取决于管理人员个人的性格，也取决于他们所面临的环境以及公司的地位和能力。

至少在涉及与业务和战略相关的未来愿景时，我们在第 5 章中认为，中型企业会比大型企业更容易理解未来愿景，因为它们的员工人数较少，但我们发现事实恰恰相反。我们还发现，如果管理者在启动开发时给出的是详细的指示而不是总体框架，那么研发和技术开发的效果会更好。从第 6 章开始的讨论显示，与大型企业相比，主要供应商类型和多产业关联类型的中型企业通过向大型企业提供零部件、材料、机械制造和工资加工服务，在数量和质量上都得到了增长。从这些结论来看，中型企业更有可能准确理解和应对与之有业务往来的大型企业的未来愿景和所属行业的发展趋势，并开发出大型企业所要求的先进规格的零部件和机械，而不是自己去开发未来愿景，这将导致预测成本、员工说服成本和利益调整成本、可以认为，它们认为失败的风险较低。它们依靠外部资源作为自身战略决策的基础。

那么，卖方管理层何时需要管理理念和目标呢？这是指需要重新阐述公司存在的理由，而在此之前，公司存在的理由一直自成一统，或由于环境的变化或公司政策的改变而变得模糊不清，因此需要重新阐述公司存在的理由，使其清晰明了，让相关方信服。公司计划进行一项政策变革，需要在内部资源配置方面做出重大改变，如减少或消失职能差异、从主要供应商类型转变为多行业联系类型、从冠军类型转变为友好竞争类型、更换总裁、增加利益相关者等，并回顾

¹⁹⁵ Shimizu, K. (1996), "管理哲学在企业转型中的作用", 《三田商业杂志》, 第 39 卷第 2 期, 第 87-101 页。 这里的管理哲学是指 "公司的价值观、目标和指导原则, 这些价值观、目标和指导原则是通过以下三个要素的相互作用而形成的: 管理者个人的信念、员工的愿望和动机以及社会环境的要求。"

过去的自我认知和外部认知，以确认公司存在的理由。要确认公司存在的意义。

买方不断变化的需求和竞争对手的努力都是例行公事，员工的工作重点是保持和扩大功能差异，并通过将与之相关的任务例行公事化来提高生产率。如果某项功能差异得以保持，但管理层出于对现有功能差异未来的紧迫感而寻求另一项新的功能差异或计划改变政策，那么管理层就会将部分员工和资金用于开发新的功能差异。在这种情况下，只要对旧有的工作方式进行审查，并制定出标准作为启动新举措的基础，就仍然有资源和时间可用，而且员工和企业之间的利益也比较容易协调。但是，如果新职能的发展能产生立竿见影的效果，则可以用经济指标来评判，但如果不能产生立竿见影的效果，或者失败是可以接受的，则需要更高的标准，即管理理念或目标。管理层必须认识到，未来的量的增长离不开质的增长，并冷静地问自己：“管理的目的是什么？”

在相对稳定的时期内，可以在不了解管理原则和目标的情况下做出商业决策，而且这些时期通常较长。针对买方需求的细微变化、现有技术的逐步进步或竞争卖方的崛起而制定的低维度目标，可以在短时间内检查是否已经实现，并做出相应的改变。如果维度逐渐增加，那么目标和目的的适宜性及其实现情况就会由更高职位的人员来评判。此外，如果它们成为管理原则和目标，就会成为管理层在不确定情况下选择公司行动时的决策依据。除非存在很大程度的不确定性，否则管理层必须坚定地遵守这些原则和目标。但是，如果公司面临威胁其生存的困难，如买方需求的急剧变化、技术革新、买方的消失或员工意识的变化，则必须由管理层酌情审查任何高层次的目标。是坚持作为决策标准的理念和目标，还是从根本上重新审视这些理念和目标并制定新的决策标准，最高决策层由管理层决定。此外，对管理层来说，最高决策是一项极其艰巨的任务，在公司内部无法形成模式，也无法照搬其他公司的行为，因为这种情况在他们的任期内只会发生一两次。

目标、能力、行为和结果可以是线性的，但在现实中，它们之间既有因果关系，也有相互影响。环境也会产生重大影响。虽然应避免使用路径极短的循环理论¹⁹⁶，但确实存在假设逐渐改变的大循环或螺旋。因此，管理者要学习和记忆高频周期，并利用它们来预测和预防问题。另一方面，确实存在不经常发生但对公司有重大影响的重大变化，不能因为它们不经常发生而被原谅或忽视。¹⁹⁷。本章旨在真实反映中企业管理人员目标的形成和变化过程。

¹⁹⁶ 邓肯·J·沃茨 (2012) 《一切都显而易见--常识是如何失效的》，大西洋书店，第 59 页

(邓肯·沃茨，青木肇译 (2012) 《偶然的科学》，早川书店，第 67 页)。

¹⁹⁷ 这里补充了不确定性。不确定性可分为四大类：1) 各方认为经常发生的事件。通过学习发生的原理和规律，可以将应对措施常规化（规则），及早发现和应对，可以最大限度地减少不利影响，取得积极效果；2) 各方认为很少发生的事件。通过学习强化（虚拟训练）或学习解冻，从自己过去的经验和他人的经验中了解很少发生的事件，可以在一定程度上获得减少负面影响和最大化正面影响的能力。在事件没有发生时，他们会逐渐低估（狼来了）、高估（固守成功经验）和未预料到（遗忘和忽视）事件的严重性和紧迫性。对于很少发生的事件，每天的学习强化和解冻过程在短期内是需要付出代价的，由于感觉不到日后的回报，就不会继续和刻意开脱。1) 和 2) 主观概率=相信程度是由个体的经验、感知、假定时空范围和个性决定的。(3) 第三方已知但当事人事后认为“意料之外”的事件（即事先不能假定会对其产生影响的事件）。4) 无人知晓的事件（未知的，客观上和主观上事先都不可知的）。客观上或主观上事先不可见)。当这种情况发生时，可以说事件是“真正出乎意料”

9-2 企业目的研究

9-2 至 9-4 对与公司规模无关的公司目标进行了一般性讨论。

工商管理是一门旨在科学分析企业成功因素并使之系统化的学科。那么，什么是企业的成功呢？失败研究领域的著名人物 Hatamura（2000 年）将失败定义为“人类参与的行为无法实现最初设定的目标”。¹⁹⁸。据此，企业的**成功就是实现了企业一开始设定的目标**，如果企业最终没有实现目标，则被视为不成功或失败。

一个组织的运作离不开个体的约束和统一的活动目的¹⁹⁹。因此，研究人员在分析企业的成功因素时，必须了解企业的目的。经济学假定企业的目的是“利润最大化”。寻找利润最大化的变量，并为每个变量寻找权重，也是寻找成功因素的轨迹。长期以来，这一假设一直是研究企业的基本前提，但也逐渐受到许多研究者的质疑。其主要原因在于，它所依据的微观经济学是一种静态理论，假定均衡状态是连续的，它无法区分短期和长期，也无法区分为当前利润而投资和为未来利润而投资²⁰⁰，等等。²⁰¹德鲁克（1973 年）指出，“企业不能用利润来定义或描述”。²⁰²

利润最大化假说的局限性导致美国企业研究人员将研究重点从传统的单目标假说转向多目标假说。换句话说，重点转向了如何设定和明确作为企业目标子目标的多个现实目标，而对企业目标则不作进一步探讨，任其模糊不清。例如，赛尔特-马奇（Cyert-March, 1963 年）列出了五个目标：生产目标、库存目标、销售目标、市场份额目标和利润目标，并指出它们的重要性顺序是由环境和目标水平的变化速度模糊决定的。²⁰³他们认为，有时会出现多个目标相互冲突的情况，因为“公司实际上是由参与者组成的联盟，他们有各种各样的需求，关注的焦点不断变化，同时关注所有组织问题的能力有限”，目标之间的冲突可以通过下放决策权和协

的，从那时起，它可以被归类为 2) 或 3)。

¹⁹⁸ Hatamura, Yotaro (2000), 《失败研究建议》，讲谈社，第 21 页。

¹⁹⁹ 巴纳德、C.I. (1938 年), 《行政人员的职能》，哈佛大学出版社，第 23 页 (巴纳德、山本康次郎、田杉康次郎、田杉启、饭野春树译 (1968 年), 《行政人员的作用》新译本, Diamond Inc.)

²⁰⁰ Ansoff, H. Igor. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, p.50 (Ansoff, H., translated by Jusuke Hirota (1969), *Theory of Corporate Strategy*, Sanno Junior College of Industrial Management Press, p.42).

²⁰¹ Schmidt Ralf-Bodo (1969 年), *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, c. e. Poeschel (Schmidt 著, Nobuchika Kaido 译 (1974 年), 《企业经济学》, Chikura Shobo, 第 144 页)。

²⁰² Drucker, Peter F. (1973) *Management*, Harperbusiness, p.59 (Drucker, Kazuo Noda and Tsuneo Murakami (1974) *Management (Upper and Lower)*, Diamond, p.90)

²⁰³ Cyert, Richard M. and March, James G. (1963) *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall p.40 (Cyert-March, translated by Takehiko Matsuda and Tsuneo Inoue (1967), *Diamond Inc. 企业行为理论*, 戴蒙德公司, 第 61 页)。

调组织松弛来解决。并认为可以通过协调²⁰⁴ 来解决。他们论点的参与者是管理团队的成员。因此,所列目标是作为公司职能的目标,因此,目标之间的冲突和矛盾的解决只能在管理团队内部进行。

安索夫也是如此,他将目标所涉及的利益相关者限定为管理团队。不过,他将公司的核心目标定义为“长期盈利能力(股本回报最大化)”²⁰⁵。他与其他研究的明显不同之处在于,他详细阐明了高层目标与低层目标之间的关系,明确区分了长期目标与短期目标,并将范围从经济目标扩大到参与企业的个人的非经济目标。

日本企业研究人员指出,日本企业并不像美国企业那样,只有一个极端倾向于投资回报率和股价的目标理论²⁰⁶。相反,由于其强烈的制度维护导向,需要协调多方利益,因此其目标也必须是多元化的。在实践中,目标和手段是混合的²⁰⁷,其相互的目的和目标会引起利益冲突。因此,人们用“公司的长期维持和发展”来概括日本公司的多重目标,并认为这是公司的终极目标。²⁰⁸。换句话说,如果企业能够长期保持和发展,目标与目的之间的矛盾就会在一定程度上得到解决或被低估,企业也就被认为是成功的。毫无疑问,企业长期保持和发展的可取性是普遍存在的。然而,“长期保持和发展”是一个最大限度的共同目标,能够被所有参与公司管理的利益相关者所接受,哪怕只是一点点,也很难判断现在摆在我们面前的公司是成功还是失败。既然细分的目标群中有相互冲突的目标,那么如何协调这些目标呢?长期目标和短期目标之间的关系是什么?经济目标与非经济目标之间的关系,以及目标与实现期限之间的关系,也必须进行应有的研究。在企业研究方面,随着公司规模扩大,利益相关者的数量也随之增加,研究的主要目标就是如何协调这些利益相关者。

9-3 上级和下级的目标

本节讨论将高层次目标分解和结构化为较低层次目标的过程。企业检查行动是否实现了目标。如果实际行动与目标实现之间存在时空差距,就很难确定单个行动及其结果是否有助于目标的实现。企业为了实现其初始目标,即相对长期的超级目标,会设定相对短期的目标,即次级目标。实现该次级目标就成为次级目标,即短期目标。

只有当短期目标的时间长度与一系列具体行动表现为结果所需的时间长度相吻合时,才能确认目标的实现。根据这一标准,目标又从高层次目标细分为低层次目标。同时,行动单位(组织)也被细分,因为对目标实现情况的评估必须与对为实现目标而采取一系列具体行动的组织、团队或个人的评估相匹配。那些被赋予实现短期目标的责任和权力的人选择为实现目标而采

²⁰⁴ Cyert 和 March, 同上, 第 43 页 (Cyert-March, 前注, 第 64 页)。

²⁰⁵ 安索夫, 同上, 第 53 页 (安索夫, 前引书, 第 48 页)。

²⁰⁶ Morimoto, M. (1986), 《管理目标与现实》, 《组织科学》, 第 20 卷, 第 2 期, 第 2-12 页。

²⁰⁷ Fujimori, M. (1979), "Corporate Goals in Business Analysis", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 21, No. 6, p. 49.

²⁰⁸ Shimizu, Ryuun (1984), 《企业成长理论》, Chuokeizai-sha, 第 4 页。

取的行动,并检查结果是否达到目标或接近实现更高层次的目标。如果他们认为目标和指标仍然合适,就会选择下一步行动;如果他们认为目标和指标不合适,就会重新确定目标和指标,并选择实现目标和指标的行动。只要公司认为较高层次的目标是适当的,就会反复检查,有时还会修改较低层次目标的实现情况,直到实现该目标。如果上级目标已经实现或被认为不合适,上级目标也会被修改。

然而,上级目标和下级目标之间的关系并不那么简单,而且还存在一些问题。首先,如上所述,在研究中,企业目标最初被假定为“利润最大化”,而且只是其中之一。一旦按照单一的超级目标细分出次级目标,就应该根据其对实现单一超级目标的贡献来评价为实现该目标而细分的组织和个人。然而,随着后来研究的深入,企业逐渐被理解为同时追求多个目标,而不仅仅是利润最大化。其主要原因在于,如果我们只关注企业内部,细分的下属目标的实现不足以实现上层目标。受命实现下级目标的组织和个人,只要以实现下级目标的成败作为评价标准,就会对上级目标的实现漠不关心,只顾实现自己的下级目标,而不顾其他组织和个人的利益。此外,分散的下级目标的实现在多大程度上有助于上级目标的实现也变得不明确,越来越多地受命实现下级目标的组织和个人变得对上级目标漠不关心。这就出现了所谓的“分灶吃饭”和“科层制”。

即使在公司研究领域,公司成功的因素和要素也被细分,从定量到定性,从看得见的公司行为和思维到看不见的公司行为和思维,“成功”也被细分为导致更高“成功”的低级“成功”,并被一些无法衡量的东西所取代。要验证这些被分割的因素和成功是否真正实现了公司追求的最终目标,变得十分困难。通过消除各自为政和条块分割,承认多样性²⁰⁹,并与其他部门和不同分部进行互动²¹⁰,诱导意识、实现更高质量的更高层次目标和创新的理念应运而生。我们真的可以通过积累微小的因果关系来达到最终目标吗?

9-4 管理层在企业目标中的作用

研究人员设定的“长期维护和发展”目标在某种意义上可能是为现实企业量身定做的,可以成为管理者解释近期业绩的幌子。长期维护和发展并没有错,大家都接受它,因为它是最大的共同点,但同时,在研究中也并不能对它进行进一步细分。长期是指多长时间,维持和发展是指什么--生产率、规模、销售额、利润?还是能力?有什么方法可以做到这一点?研究人员原地踏步,将这些标准的制定和实施交给了管理层。管理层是企业经济价值创造和利益相关者之间利益协调的最高仲裁者²¹¹。公司的主要利益相关者包括买家、员工、供应商、金融机构、股东、社区、政府、分析师和管理层。利益相关者有不同的愿望和目标,并不总是保持相同的目的和

²⁰⁹ TSUGAWA, Hirokuni (2010), “协作与创新管理:多样性宽容的意义”,《Mita Journal of Commerce and Management》,第53卷,第5期,第1-15页。

²¹⁰ Endo, K. (2007), “Innovation and Organisational Capability in Japanese Firms”, Mita Journal of Commerce, Vol. 50, No.

²¹¹ Hirokuni Tokawa (2005), 《企业社会责任的本质》, Chuokeizai-sha, 第172页。

要求。他们会根据环境变化和公司情况改变目标和要求。管理层如何协调利益相关者的利益？

在这里，我们要准确地区分企业宗旨、经营宗旨和经营理念这三个词。迄今为止，我们一直使用的企业宗旨是公司所有利益相关者都能达成共识的最大共同目标，即“长期维护和发展”。如上所述，企业宗旨是模糊的，因此管理部门会根据自己的想法和理念来协调与管理有关的利益相关者的各自目的和要求。管理相关方的诉求就成为管理部门需要解决的问题。管理部门从日常认识到的各种各样的管理问题中，挑选出紧急和关键的问题，与员工一起解决。由管理层组织和安排的大量管理问题被称为管理目标。管理理念是管理者经营企业的个人目的，是其真实感受和私人想法的一部分，可以公开，也可以不公开，不需要公开。它可以作为组织和安排管理目标的依据（图 9-1）。

<插入图表> 图表 9.1 企业目标、管理目标和管理理念

高层目标被细分为较低层次的目标，每个组织和个人都可以很容易地将精力集中在这些目标上。在此过程中，由于资源的限制，不可能同时满足所有利益相关者的要求，因此，在考虑实现高层目标的当务之急时，要对下层目标进行优先排序。这必须是一个痛苦的过程。总会有利益相关者处于不利地位。如果为了逃避无法取得成果的痛苦，追求短期利益而忽视长期利益，或者采取机会主义，信任就会丧失。利益一致最重要的一点是管理层要有高瞻远瞩的管理理念，通过新产品开发提高业绩和公司发展。²¹²。这可以让许多利益相关者信服和放心，并为下一个挑战汲取能量。同样重要的是，要根据实际情况平衡和使用长期目标和短期目标。这可以让短期内处于不利地位的利益相关者相信，长期目标会给他们带来回报，从而最大限度地减少挫折感。在取得成果之前，管理理念和原则是决策的基础。

只有了解自己目标的人才能准确判断自己行动的成败。换句话说，只有管理层才能根据自己的管理目标和战略实施结果来判断自己公司的成败，而且必须从中得到反馈，以考虑后续的战略和组织。每个管理者都有自己的目标和评价标准。这意味着公司外部的第三方（如研究人员）很难看出管理层是否实现了自己的主观管理目标。为了研究公司的成败，可能有必要从分析管理者的管理目标及其个人管理理念入手。

9-5 管理目标

从这里开始，我们将根据对 240 家中型公司总裁的访谈结果，确认管理者的管理目标是什么，是单一目标还是多目标，如果是多目标，每个维度的结构是什么，以及它们是如何变化的。

²¹² Shimizu, Tatsuyuki (2000), 《社长的领导力：不能交给他人的管理职能》，《Mita Journal of Commerce》，第 43 卷，第 1 期，第 116 页。

本节介绍如下内容。

总之，管理者有自己的理念和愿望，并根据环境变化的趋势（方向和速度）来确定自己的管理目标。管理层有自己的时间跨度，在客观了解自身情况的基础上，对自己想做什么、什么时候能做什么有一个目标（图 9-2）；对自己十年后的发展前景有一个朦胧的认识，对未来一年为实现五年时间、人力和财力的目标将做些什么有一个朦胧的认识。他们思考如何为未来十年、未来五年和明年分配资源，如何改进届时所需的技术、生产和销售，以及支持这些工作的人力和资金，并从公司内外寻找、收集和分析必要的信息，做出决策，检查详细结果，同时不断修改目标、计划和决策。在检查详细结果的同时，还要继续修改计划和决策。从长远来看，甚至连管理目标都可能改变。

环境的变化，如买方需求的变化、竞争性卖方的崛起和技术创新，会导致技术专长、熟练程度和业绩的相对变化，管理者要决定是着眼于长期还是短期（图 9-3）。在大多数情况下，如果不采取任何措施，在买方和竞争对手的努力下，技术专长、熟练程度和业绩记录都会过时（逆风）。如果公司在其视为目标的职能方面拥有专业技术知识，那么它的目标就会基于更长远的视角；反之，如果公司缺乏专业技术知识，又处于由环境驱动的决定性环境中，那么公司的生存就会受到威胁，不得不为明天如何筹措运营资金而发愁。换句话说，企业在专业技术、熟练程度和进一步绩效方面的整体能力，在一定程度上与管理层面向未来的目标的时间跨度相关。

企业的实力和管理层预见未来的能力将决定目标是长期的还是短期的。在图 9.3 中，粗线的下半部分是管理层“自由控制公司”的区域，而粗线的上半部分则是对环境起决定性作用的区域。虽然技术专长一般都会过时，但也可能受到尾风的推动。与公司业务关系不大的产品市场或技术出现了，公司的技术专长突然引起了人们的注意。在其他情况下，经济环境的迅速好转可能会导致订单集中，因为在经济衰退期间竞争对手的数量减少了。无论好坏，公司都无法独自改变风向。然而，即使是那些乍看之下听凭风向而改变业务的公司，实际上也在不断审视外部环境的变化，为接下来可能刮起的任何风提前做好准备，并不断寻找适合自身实力的买家和时机。

请注意，我在一开始就笼统地说，并不是所有的管理者都能平衡地做到以上几点，而是根据自身的现状和买方、环境、技术革新和竞争卖方的发展趋势，以及自身能力的局限性，有各种不同的思维方式和做事方法，有很多管理者要么保持平衡，要么故意打破平衡。这就是许多管理者被视为打破平衡的原因。

<插入图表> 图表 9.5 企业目标和现状

9-6 管理理念

教科书描绘了理想的管理者形象。他们无私奉献、严于律己，具有强烈的创业精神和准确的预见性，能够创造愿景，制定有序的战略，建立精干的组织，赢得员工的心并从他们身上汲取能量。然而，仅仅以一种规范的方式断言一种理想形象是一种思想停滞。它对管理层的期望过高。当你真正接触到中型企业主时，你会意识到，虽然有些中型企业主与理想形象相差无几，但即使不是，他们也在以正常的方式经营着自己的企业。并不是所有的中型企业主都有包含高尚道德价值观的经营理念，也不是所有的中型企业主都有特别高的学历和杰出的能力。就非上市公司而言，与上市公司相比，没有外部股东的制衡，银行是唯一的制衡，但无负债经营也并非如此。即使邀请外部人士加入董事会，所有者也拥有巨大的权力，业绩急转直下的可能性很大。这就决定了一家中型公司的好坏。

我们进行访谈的一个局限性是，管理人员往往是在业绩相对较好的时候接受调查的，因此，即使我们询问他们令人钦佩的管理理念和宏伟的长远愿景，我们也无法确认他们的实践情况如何，内容是否真实，或者他们说的是否是实话。尽管如此，通过询问他们的理念是如何诞生的，我们还是可以了解其中的大部分真伪。资深管理者不乏从过去的艰难困苦中重新站起来并从中吸取教训的故事。尤其是很多创始人都是自己打拼，一代人的时间就把企业打造成了中型企业的规模，他们在成功经验中获得的思维过程、职业道德和竞争本能都是独一无二的。然而，在创办公司之初，他就意识到公司的生存和自己生计的维持直接关系到自己的生计。正因为与生计直接相关，他们才会以雄心和毅力为企业的成功和生存而奋斗。即使企业前景不好，他们也会立即改变方向，考虑另起炉灶，维持生计。

当企业处于稳定状态时，企业目标会变得更加多元化。这是因为已经有员工支持企业，也有买家和潜在买家愿意稳定地与企业做生意。只要企业雇佣了大量员工，如果企业仅由管理者的个人和商业欲望驱动，就不可能简单地清盘，企业的业绩也会随之恶化。第二代和第三代深受前辈思想的影响，会考虑到与作为股东的亲属的关系。创始人在员工人数较少时的独特理念已逐渐消失，也没有了从零开始重建公司的意识。重点转移到尽可能延长企业的生命周期、分散风险并使其作为一家公司永久存在下去。

利益相关者数量的增加并不意味着管理者失去了自己的管理理念。然而，如上所述，与创始人相比，接替创始人的管理者的理念通常更加模糊，他们的野心执着有所减弱，个人能力也有所不同。即使创始人仍然负责管理，环境也会发生变化，员工也会发生变化，所需的专业技术也会不同。公司规模较小时加入的员工与公司发展到一定程度后加入的员工在认识上的差异是很大的。当然，他们的能力也不同。为了弥补这一点，并将公司作为一个组织来管理，有必要征求利益相关者的各种合作形式，并制定出他们能够接受的更高层面的公司综合目标和理念。

管理层可以继续努力满足个人对金钱、荣誉、自我膨胀和控制的欲望，但如果他们在经营企业时将这些放在首位，就不会赢得许多员工的认可。管理者不但不会丧失自己的管理理念，反而会逐渐试图抑制或掩盖这种理念，或者通过满足利益相关者的要求来满足自己。放弃自我利益本身就可以成为一种管理理念。然而，要达到这种境界需要很长的时间，作为普通人的员工可能很难理解。如果说把个人利益放在首位还不够好，那么过于大公无私、远离世俗的高尚境

界也谈不上好。需要在员工的观点和理想之间取得平衡。

然而，这是需要反复强调的一点，管理者也是人，他们不仅需要经营公司的强大动力和满意的理由，而且如果没有从公司成就中获得的满足和喜悦，他们也无法继续经营下去。如果你是第二代或第三代，其前辈是你的父亲或祖父，那么你从小就看到了管理者的背影和公司的曲折发展。直到他们自己成为管理者，才会意识到其中的真谛，但他们从小就每天耳濡目染，这使他们有别于创始人和受薪总裁。是什么让管理者感到幸福？这是一种幸福理论，因人而异，无法由第三方明确确定。据我们观察，经理人致力于“增强对战略领域的控制”。这就是所谓的管理自由度。自由度是由公司停滞不前、毫无成果的“时间余量”、管理层可以设想战略“选择范围”（抽屉数量）以及管理层的“管理目标”所决定的。作为一家公司，我们的目标是成为“负责任的自由人”，并尽最大努力确保我们在这方面有自决的余地。自决意味着我们自己购买材料，分析自己的需求，设计自己的产品，自己制造，自己定价，自己销售。这就产生了对自己的产品和服务质量的责任感，并产生了销售自己的产品和服务的强烈意识。

9-7 管理目标的层次结构

管理层有责任继续实现企业长期保持和发展的目标。为了实现这一目标，管理者们会根据公司的能力、环境和自己的意愿，不断思考在管理方面所面临的挑战。在我们的调查中，他们首先敞开心扉，表示自己充满挑战。另一方面，他们也说，如果他们再也找不到挑战，他们作为管理者就完了。随着我们的能力、环境和我们想要做的事情的变化，我们会不断面临挑战并需要解决这些挑战。在处理这些问题之前，我们必须确定哪些问题是关键问题、紧急问题或延期问题。换句话说，根据问题的**严重性和紧迫性，在管理者心目中，这些问题会按照轻重缓急**

进行分级，并根据时间跨度确定是在短期还是长期内解决（图 9-4）。

第 6 章总结了管理层心目中的优先事项，从高到低依次为：管理信息收集、员工发展、与客户的信息交流、特殊技术、利润重点、员工生活、新产品开发....。大致可分为管理层、员工、买家和公司业绩。由于这是在访谈中所说的内容，因此很可能是根据各管理者的一般理论或管理哲学对稳定期进行的排序。我们将举例说明，在环境发生大大小小变化时，他们是如何改变工作重点的。

<插入图表> 图表 9.3 管理目标和管理理念

9-7-1 等级内部变动

管理目标的层内变化是指在管理满意度、员工满意度和能力、产品和服务的功能改进、买方

满意度、公司业绩和发展等每个管理问题的层级中，都有一个从短期目标到长期目标的范围，重心根据情况从短期目标向长期目标转移，从长期目标向短期目标转移情况是根据具体情况，重心从短期目标转向长期目标，从长期目标转向短期目标。情况是指管理理念、公司的技术专长、熟练程度和业绩，以及技术、买方和其他卖方等环境的变化。如果公司业绩良好，就会获得管理资源和更多的管理自由。如果管理层认为情况在一定时期内不会改变，就可以将注意力转向该时期内的长期目标和目的。如果业绩下降，他们就必须把注意力放在短期目标和复苏目标上。除非准确了解公司的情况，否则就无法制定下一个目标。而且，由于目标是相对的，情况会随着环境的变化而变化。另一方面，管理理念不同，对现状和形势的看法也不同。这些因素共同导致了层级内详细目标的变化（图 9-5）。需要注意的是，由于环境瞬息万变，有些管理者即使业绩再好，也没有长期目标和指标。

<插入图表> <插入图表> 图表 9.4 等级内部和等级之间的变化

9-7-1-1 员工满意度

员工的长期目标是生活安全和稳定。在短期内，眼前的希望是支付工资和维持就业。如果短期目标得以实现，公司业绩数字有所提高，他们就会要求实现长期目标，如提高工资、缩短工时、增加奖金、改善福利、公平评价、晋升、人际关系、保持健康和实现自我价值等。相反，绩效不佳会导致员工降低目标水平。这是因为他们认为，与其继续要求加薪而危及公司的生存，还不如在确保保住工作的情况下，通过接受奖金和工资的削减来确保自己生活的安全和稳定。在许多案例中，长期持续稳定增长的公司发现，一旦停止增长，员工就不会被突然下降的目标水平所说服，公司的管理也就不再成功。从根本上说，管理层向员工表明业绩已经下降，并鼓励员工产生危机感，以帮助他们理解目标水平的下降。²¹³

近畿地区一家多行业关联机械制造商的总裁决定降低员工满意度的目标水平，以应对不断恶化的业绩。他对当时的情况作了如下解释。我们已经决定不裁员，而且我们的目标是在我们的里程碑之年成为日本领先的中型企业，因此我们决心再次与大公司竞争。我告诉我的员工：'时局艰难，但我们不会裁员。相反，我希望你们少休假，多与客户交流，因为我们不可能做到与大公司一样。我向他们呼吁：'如果我们在竞争中败下阵来，每天都将是星期天'。

9-7-1-2 员工的能力和创造力

管理层要求员工表现出能力和创造力，从而改善产品和服务功能，满足买方的需求，以换取

²¹³ 关于管理层不连续变革的更多信息，请参见 Yokoo, Yōdō (2010)。组织转型过程与企业文化》，北势学园大学经济学部，《北势 Rombunshu》，第 49 卷第 2 期。

薪酬和就业承诺。在短期内，中型企业的管理者将能否获得称职的人才作为首要目标。正如第 5 章和第 6 章所述，大公司的人力资源与中型企业的人力资源不同。在城市地区，由于人员流动性大，为了保持和提高员工的能力，会积极招聘从大型企业离职的中层人员。在农村地区，则通过定期从当地技工学校招聘、提高福利待遇、积极招聘离开城区回乡人员等方式来确保人力资源。从新员工进入公司开始，就广泛开展人力资源培训，从迎接新员工到按岗位培训和技能熟练，再到思维方式的彻底性，都是关键因素。

与员工能力有关的其他因素包括短期工作改进活动、改进评估制度、改变态度和激励员工接受长期挑战等。尽管明确指出员工满意度和能力提高的因果关系并无意义，但至少从管理层的角度来看，只要买方在寻找新的有价值的东西，那么唯一的办法就是制定比现有目标更高的目标，要求他们挑战自我。有些员工会在实现目标的压力下获得动力，而有些员工则会感到不安全和沮丧。通过制定更长远的目标和目的，并在他们实现短期目标的情况下给予薪酬和工作奖励，可以最大限度地减少短期焦虑和不满情绪。在现实生活中，人们往往优先考虑日常工作的执行效率，让那些对现有工作过于熟练的员工放心，而失去了提高长期技能的机会。管理层需要的是能够在某项工作中取得预期成果的人，需要继续给予这些人与其贡献相称的目标、工作、薪酬和就业。相反，在一些零散的案例中，管理层难以吸引优秀的应届毕业生和中年工人，因为他们无法掌握自己的技能。

许多管理人员指出，员工取得成果的触发因素是他们自己“注意到”一些问题。甲信越地区一家多产业关联机械制造商的总裁指出，目前的挑战在于如何提高员工发现问题和解决问题的水平。’如果给他们布置一些有难度的任务，这些任务有一定的高标准，具有挑战性和激励性，他们能接受，能集中精力去做，员工的水平就会提高。让他们经常尝试，这样员工就会获得’我试过了，我做到了’的经验和体验，当他们面对更高一层的目标时，他们就会有动力接受’让我们先试试’的挑战。这是唯一的办法”。

东北地区一家多产业关联机械制造商的社长也表示，他每年都会根据自己的实习制度接收几名学生，并发现“有些孩子会注意到，有些则不会”。注意到的孩子能够准确地表达出他们在一天工作中的感受，并谈论这些感受。他们有明确的目标，会思考自己需要关注什么。而那些没有意识到的孩子，无论我们问他什么，他都只会说“这很正常”。因此，该公司总裁将‘注意’纳入了经理级及以上级别的评估中，以训练员工注意到一切。其他公司的总裁也不止一次强调“注意”。

9-7-1-3 改进产品和服务的功能

产品和服务的功能改进旨在了解和改进买方所要求的预期功能。从短期来看，首先是模仿其他公司的产品，然后是简单地降低成本；从中期来看，包括差异化产品开发、流程创新和引进新设备，以及通过工厂搬迁缩短交货期。中长期的目标是通过开发、引进和组合新技术来改进功能和创造新功能。

对中型企业来说，产品开发是一个中短期目标，在需求出现之前就发现需求，并研究自己能

否与之竞争，因为一旦对功能的需求显现出来，就会在价格上展开竞争。另一方面，只要它们的技术还没有强大到足以在该领域占据巨大领先地位，它们就不可能逆整个技术潮流而动，也不可能把绝对稀缺的资源集中用于远离潮流的开发。就中间产品而言，其自身产品的发展是由前端和后端工序的技术进步所推动的。此外，如果只关注买方的需求，就无法将自己的产品与其他公司的产品区分开来，因此，能否成为独一无二的产品，取决于我们如何将自己的技术与买方的需求相结合。还有一些中长期举措，如利用现有的技术专长进入另一个职能部门，创建一个新的职能部门，或不再从事现有职能部门的交易。

9-7-1-4 买方满意度

买方满意度的目的是改进产品和服务的功能，使其优于竞争产品和服务，从而让买方满意，并促进下一次交易的达成。通过持续的信息收集活动，搔到买方的痒处，以小博大，提出设计和产品建议，从而实现长期的客户满意度，建立信任关系。应在主战场维护和开发现有买家，但如果这还不足以实现目标，则应进一步开发新买家。

负责现有买家的部门和负责开发新买家的部门之间会有利益冲突，管理层将负责协调。改变销售渠道是一项重大决策。甲信越地区一位与大公司竞争的经理解释了分销革命如何迫使他产品分销到连锁店，而不是批发给批发商，再在镇上的小商店销售。城市衰落的趋势很明显，因此批发商的力量正在减弱，而现实情况是，他们只经营我们产品的一小部分。我们无意放弃对连锁店的销售。这就是我们所处的时代。其他制造商也向连锁店销售产品。批发商可以因为我们过去的贡献而对我们发火，因为他们不守信用，但他们自己已经无能为力了”。追求买方满意固然重要，但现有买方的衰落却无法控制。为了自身的发展，他们必须合理地停止与那些不再给他们带来资金或信息的买家做生意。

9-7-1-5 企业绩效

它指的是与绩效相关的行为目标，既有赚取现金支付工资的短期目标，也有单年盈余、累计盈余、增加销售额和增加利润等长期目标。它包括一系列相关的数字目标（如销售产品数量、购买者数量、商店数量等）。然而，在有些情况下，行动与绩效之间的因果关系是明确的，而且没有时间差；而在另一些情况下，因果关系并不明确，或者即使有因果关系，也会在未来几个月或几年后出现时间差。决策与绩效之间的关系非常遥远，难以理解，但正因为如此，管理层才需要永不放弃的态度和持续不断的行动。

<插入图> 图 9-5 管理目标

9-7-2 等级变化

员工满意度和能力、产品和服务功能改进、买方满意度以及公司业绩和生存这几个层次的先后顺序取决于管理层的理念。这可能取决于管理层对每个层次的重视程度、其对公司管理的影响以及管理层自身控制能力的强弱。

管理层可根据具体情况交换管理目标的层次。这就是所谓的层级间变化。在正常情况下，员工满意度与能力发展、功能改进与买方满意度等之间会灵活地进行小规模交换。例如，假设借贷图中的供应商有一个长期目标，即开发一种新的内部产品，并自行直接销售给买方。在此之前，它无论如何只需按照指示的规格、数量和价格生产产品即可，尽管核心公司可能会强迫它按照自己的意愿从负责的传统工艺向其他行业转变。让买方满意比改进公司产品和服务的功能更重要。然而，在公司内部开发新产品时，不可能直接询问 B 组和 C 组潜在买家的具体需求，他们也不像 A 组那样有强烈的指示。在无法准确了解需求的情况下，他们只能主动提出问题，解决问题，并向大量潜在买方提出建议。除非他们能在买方和其他竞争卖方中客观地评估自己的技术专长、熟练程度和业绩，否则他们不可能轻易地开发和销售自己的产品。目前，管理层将把工作重点转移到提高产品和服务功能上，而不是买方满意度上。

另一方面，虽然这种情况并不常见，但如果一家公司面临生存危机，或者更严格地说，其治理体系受到威胁，它就会大幅调整其层级结构，以维持现有体系，并集中精力实现非常短期的目标。在中型上市公司中，股东的权力越来越大，满足他们的短期要求（更高的股价和更多的股息）正成为压倒一切的目标，而不是员工或买家。问题是如何平衡上市公司的角色、公司希望实现的原则、上市的好处和股东的要求。对于一些离市区相当远的多产业关联中型企业来说，上市的分量似乎与市区有很大不同，有时甚至是一种负担。例如，浙江省绍兴市的一家中型企业，在连续上市十多年后，于 2000 年代末退市。该公司总裁表示，这样做的目的是为了保护公司，避免与《国际财务报告准则》(IFRS) 相关的信息披露成本上升，并提高危机意识已经减弱的员工的认识。我是一个外省人，我生活在这里。如果东京的企业继续执行艰巨的任务，东京与地区之间的差距将进一步拉大。这不是好事。我决定挑战自我，完成一家公司在这片土地上退市的所有相关工作”，他的这番话表明了他的意志和决心。关东地区的一家多行业机床制造商也曾在 2000 年代初退市，在一家外国基金的支持下，于 2000 年代末在原东证一部重新上市。在此期间，该公司进行了重大整顿，包括出售业务、出售自有建筑物和改革生产系统，从而使其重新走上正轨。总统指出引进外资和改变所有权对我们来说是一个相当大的变化。这其中不乏动荡和混乱，但员工们对这一过程深信不疑，包括我们的管理人员是如何管理公司的，他们是如何认真思考问题的，以及他们是如何为公司的利益做出决策的。比数字更重要的是，这对鼓舞员工士气至关重要。这是一家敢于为了未来而放弃现在的公司，是一家具有这种企业文化的公司。反过来说，我们也是被逼到这一步的”。

虽然所有权变更的例子并不多，但裁员比我们想象的更为常见。即使员工对公司目标的实现做出了主要贡献，但如果业绩恶化到不再支付员工工资的程度，公司最终也会面临破产。管理层将被迫优先考虑减少损失和维持公司结构（层级间的变化），而不是保证员工的就业。关东地区一家多产业关联公司的总裁在谈到自己的服兵役经历时说：“如果你有 100 人，其中 80 人活了下来，那么你就会面临破产。如果你有 100 人，但 80 人活了下来，那么你就必须改

变目标等级, 让 20 人在其他地方努力工作。如果你不进行结构调整(笔者注:不改变目标层次), 最终让 100 人流落街头, 我认为你没有尽到管理者的责任。相反, 我认为最好能挽救 80 人。我认为在战场上也是如此”。乍听之下, 这似乎是优先考虑这 80 名员工的就业问题, 但这是优先考虑维护系统的问题。

还有更极端的例子。在某些情况下, 一家公司可能会突然失去现有的管理基础, 例如由于一场灾难, 被迫同时接受目标水平不可否认的下降(层次内变化)和利益相关者优先事项的变化(层次间变化)。以下是后来对一家中型公司总裁的采访, 这家公司与大型公司竞争, 但由于 2011 年 3 月 11 日东北地区地震引发的海啸和核电站事故而无法继续运营。

地震发生后, 公司立即停止运营, 但管理层继续经营业务。地震发生后, 我立即对公司的损失进行了评估, 但随后发生的核泄漏事故使我不得不将确保自身人身安全作为短期目标。不仅是员工, 就连高级管理人员也从邻近的县分散到全国各地, 我自己每天也从一个疏散中心转移到另一个疏散中心。之后, 局势趋于稳定, 目标也从超短期转变为短期, 从确认员工的安全转变为确保生活保障, 包括工资支付和失业救济金手续(等级内部变化)。此外, 他们还必须与银行、供应商和顾问合作, 找到通过新业务恢复运营的中期目标。公司不必与撤离的买家(客户)打交道, 尽管只是暂时的(层级间变化)。只有在临时办事处成立之后, 才会为有应付账款的买家办理全面的退款手续和兑换服务券。此时, 我承认我们公司的能力已经下降到了一个相对极端的地步, 因为环境变化前我们(卖方)是卖给买方, 环境变化后我们是买给别人, 我当时想的是放弃现有业务, 减少员工队伍(层级间变化), 改变方向, 开展新业务。事实上, 确实有一些员工离职了。但是, 他们无法忽视许多员工希望为公司工作的愿望和公司现有的能力, 在地震发生一年后, 他们在同行业其他公司的帮助下, 在远离灾区的地区重新启动了现有业务, 尽管规模很小。然而, 买家发生了变化。以前的主要买家是在核相关公司工作的全职员工及其家属, 他们的收入比其他行业的人更稳定、更高, 而现在的重点已经转移到参与核电退役工作的工人及其家属身上。他们主要从事搬运货物、工程总承包等重体力劳动, 工作时间和收入随每天辐射量的变化而变化, 一旦累计辐射量超过一定限度, 就会被迫离开当地, 收入不稳定, 人员流动性大。这家公司的相对实力仍然很低, 但它仍在暗中摸索各种可能性, 同时集中精力重新开业, 为新的买家获取新的产能。

9-8 本章小结

本章讨论企业的目标。经济学中假设的“利润最大化”被认为是不恰当的, 原因有很多, 其中包括对持续平衡状态的假设。长期维护和发展”已被确定为日本企业的合理企业目标。然而, 这也是所有企业利益相关者的最大公约数目标, 并不是管理者在管理企业时做出决策的实际标准。这是因为资源和时间都是有限的, 不可能同时满足所有利益相关者。管理者在经营自己的企业时有自己的管理理念。而在管理过程中, 管理者会根据问题的严重性和紧迫性, 解决或

推迟他们认为涉及自身利益相关者而非公司利益相关者的问题。换句话说，问题被分为轻重缓急，短期内要解决的问题和长期内要解决的问题，以及需要等待或忽略的问题。这就是所谓的管理目标，我们根据对中型企业的实际调查，试图说明解决个别问题的目标会随着环境的变化而变化，短期问题和长期问题的权重也会变化。

中型企业之所以能成为中型企业，是因为每家企业都有自己的历史背景，都有在这一过程中积累起来的独特能力，都能在环境发生重大变化的情况下满足买方的需求，都能通过改变内部结构实现质的增长和生存。因此，商业挑战不同，解决方案不同，管理方法和视角以及能力也不同。如果硬要找出某种规律的话，那就是管理者不断改变自己的目标和目的。仔细观察可以发现，管理层同时拥有短期目标和长期目标，并将两者结合起来激励员工，同时灵活地改变优先次序。就像“打地鼠”一样，环境变化了，越来越多的挑战出现了，但他们不可能把所有的挑战都打倒，所以他们暂时打倒了前面的（短期）“鼯鼠”，而忽略了后面的（长期）“鼯鼠”。这样一来，短期问题就会逐步得到解决，重点就会转向长期问题。如果你被长期问题分散了注意力，环境就会发生变化，越来越多的短期问题就会出现，于是你又会把注意力放在短期问题上。这似乎是一个重复的过程，但我们的研究却无法揭示管理者如何改变短期和长期目标比重的精妙方法和工作方式。

第 10 章：继续选择良好的贸易伙伴

10-1 摘要和结论

介于大型企业和小型企业之间的中型企业，难免会让人联想到居中的形象。然而，如果“居中”是件坏事，它们早就被淘汰出局，要么退居中小型企业，要么成为大型企业。事实上，60年前汽车行业中的中型供应商，现在有一半已经成为大型企业，还有一半已经失去了控制权。人们认为，现有的关键汽车技术已经成熟到中型企业无法再处理的地步。但事实上，汽车行业的一些企业后来发展成为中型企业，而中型企业在其他行业中仍有聚集，这说明中型企业有其积极意义。研究中型企业的目的，是不拘泥于传统管理研究和中小企业理论的传统智慧、成见和偏见，而是在对以往文献进行商讨的同时，增加新的研究内容，以形成更自由的企业图景，并在理论和实证上探索新的成长因素。通过对 240 多位公司总裁的访谈发现，实际上中型企业的战略和组织结构要比大众印象中的丰富得多。

本书第一部分全面回顾了以往的研究，特别是：由于经济、政治和技术背景的不断变化，60年来促进中型企业发展的因素与当代背景有所不同，但通过大胆批判性地回顾这些因素，试图突出中型企业面临的普遍挑战。因此，分析框架的重点是交易本身以及中型企业与（特别是）大型企业之间在交易条件方面的特点。

在第一章中，我们研究了中村（H.）、清水（柳）、库恩-罗伯特-劳伦斯、克利福德=卡瓦纳、赫尔曼-西蒙、科尔托蒂、雷西尼蒂和突尼斯尼的六项关于中型企业的真实研究。从各自的定义来看，Nakamura 和 Shimizu (Ryu) 强调了小型、中型和大型企业之间的质的区别，而 Kuhn 则侧重于规模；Clifford = Cavanagh 是销售额在 2500 万美元至 10 亿美元之间的快速增长企业；Simon 的销售额低于 40 亿美元，而 Coltorti et al. Coltorti 等人采用的是意大利投资银行的标准：销售额 1.3-2.6 亿欧元（13-260 亿美元）、快速增长、50-499 名员工和独立的所有权结构。在考察了这些因素后，本研究对中型企业的定义仅作为一个规模概念，将其定义为拥有 300-2000 名全职员工的独立企业。Shimizu (Ryu) 详细考虑了与大型企业的竞争关系，并将其定义为：要么与大型企业拥有不同的市场，要么与大型企业拥有相同的市场，但拥有独特的技术和销售网络，可以与大型企业竞争；要么是大型企业的用户，相互依存。

在第 2 章中，除了第 1 章中列出的研究者外，还从 60 多年来对中型企业的研究中选取了 17 项研究，以提取积极的增长因素。虽然由于研究者的视角不同，要找到一刀切的增长因素并不容易，但可以说有以下几点。中型企业主具有创业精神，乐于收集信息，洞察环境变化。然后，他们利用其他公司不具备的特殊技术，及时开发出前所未有的独特产品”。可见，就制造业而言，产品、管理和技术这三个因素对中型企业的维持和发展有着极其重要的影响。与此同时，如何明确中型企业与大型企业之间的本质区别，也成为一项挑战。

至少，中型企业处于某种形式的竞争之中，与大型企业打交道。为了对此做出全面解释，第 3 章提出了一个分析框架。中型企业之所以能够经营，是因为它们利用有限的资源和技能，廉价、快速地改进产品功能，并超越大企业自己生产的功能。如果大企业自己生产的功能优于购

买其他企业产品所能获得的功能，它们就会在内部生产产品，而不会达成交易。而一笔交易中，买卖双方都要做出无数详细的决定。为了使交易对双方都尽可能有利，卖方和买方都需要能够认识到自己为对方创造的功能，但买方并不一定完全具备这种能力。有时，正是因为他们不具备这种能力，交易才会达成。这很可能是卖方在交易中占优势的原因。此外，决定的做出并不完全基于短期的功能差异：买方可能会在内部生产以提高自己的技能，而卖方可能会停止交易以维护自己的技能。

第二部分的重点是了解中型企业的实际情况。在第四章中，我们将历史数据库中的中型企业员工人数与现在的员工人数进行了对比，并根据员工人数的增减来判断中型企业是增长了还是退缩了。在短期内，以数量增长为目标不成问题。但是，只追求数量增长的前提是需求、技术和竞争环境不发生重大变化的现有框架，如果面临重大的环境变化，数量增长就不可能是迄今所取得成就的延伸。为了企业的生存，必须刻意追求质的增长。

第 5 章提出了关于中型企业基本特征、战略和组织的假设，并通过与原东京证券交易所上市的第一和第二部制造业公司进行问卷调查进行了检验。结果发现，大型公司和中型公司既有共同特点，也有不同特点。

其共同特点是，管理层向员工灌输包含创新元素的未来愿景；通过积极评估失败，减少员工对变革的抵触情绪，激励他们迎接挑战；通过促进上下左右的沟通，提高员工士气。一个不同的特点是，在大公司，这些组织工作与技术 and 产品开发有关，但在中型公司则不然。相反，高层管理者在启动开发方面下达了详细指示，从而在研究和技术开发方面取得了积极成果。这就说明，中型企业很难找到研究和技术开发所需的人力资源，即那些愿意设定目标和任务并努力解决这些问题的人，而且管理层本身也没有（或不能）委托这些员工完成这些任务，这比委托他们完成这些任务的效果要好。

任意选择和分析蓝筹公司的研究方法存在很大的偏差。为了尽可能克服这一局限性，我们在第 6 章中对众多中型企业的管理者进行了访谈调查，无论其业绩如何，以便更近距离地了解实际情况。对访谈调查后因破产或被收购而失去管理权的中型企业进行了研究，以找出与幸存企业的不同之处。失去管理权的原因是未能灵活应对现有买家的衰退和转型，以及无法客观评估自身能力，并将数量增长的目标定得快于自身能力提升的速度。

我们在访谈中还发现，以往关于中型企业的研究中所确定的“增长因素”与现有企业经理在访谈中的看法之间存在差异。很明显，中型企业的管理者向他们的组织下达了详细的指令，然后组织利用这些指令准确、快速、高效地从买方那里提取有用信息，并将其融入产品和服务中。

中型公司有不同的生存方式：是与大公司竞争同样的产品，还是与大公司合作，抑或是在大公司难以进入的狭窄市场中巩固自己的地位。由于立场不同，有必要对它们如何选择买家和提取有用信息进行分类和详细研究。因此，第三部分提出了一个新的分析角度。

第 7 章将中型企业视为产品卖方，并将试图与买方打交道并发展壮大自己的中型企业分为三类：初级供应商、多行业联系和大公司的竞争对手，并讨论了每类企业的特点和挑战，以及维持和发展这些企业所需的不同能力。

初级供应商型中型企业与高于其自身资源水平的买方打交道，专门加强具有特定功能差

异的技能，是全球组件的独家供应商。由于需要外部力量和关系技能，自我意识较低，信息来源偏向于买方。多产业关联型包括从领先的分包商那里发展了开发能力的公司，以及原本是自主开发产品制造商的公司。它们对自身的资源、技能和功能有自我意识，往往拥有与同行相同或更好的资源和技能。与大公司竞争的中型企业技术水平高，产品主要销售给公司和个人。所有中型企业的管理者都了解自身的资源、技能和职能，并不断接受挑战，以改进这些资源、技能和职能，确保在这些范围内的管理自主权。同时，管理决策的自由很可能会给企业带来风险，因此需要一个不落俗套的框架。这将是类似目标和理念的东西。

传统观点认为，卖方如果能比买方创造出特定的功能差异，就能获得利润；如果卖方比其他卖方拥有更多的技能，就能垄断市场和利润。但在实践中，很难客观地界定市场的范围，而当买方有足够的力量正确评估卖方的功能时，交易达成的可能性就会增加。因此，市场的范围与哪些买方打交道是卖方管理层的主观决定。在第 8 章中，从中型企业（卖方）管理者的角度出发，根据买方能带来多少有用信息和资金，将买方分为四类。然后阐明，根据与买方的权力关系，他们通过利用时间、空间和维度差异进行资金和信息流通，从而实现质的增长。

最后，我们将在第 9 章讨论企业的管理理念和目标。企业的目的通常被认为是“利润最大化”，它与管理哲学一起被定位为企业管理中的重要问题，并在许多研究论文的开头加以阐述。然而，只要卖方的功能差异超过买方，卖方就会继续存在，而管理原则和目标则是实现这一目的的手段。我们认为，管理原则和目标在卖方功能差异消失、过去的数量增长夭折以及需要质量增长的过程中变得十分必要。最后一章还从中型企业的目标可能不是唯一确定的角度提出了假设，因为每个中型企业都有自己的历史背景、在这一过程中建立起来的独特能力、不同的管理挑战、不同的解决方案、不同的管理思维和不同的视角。在对中型企业进行实况调查的基础上，解释了企业所面临的个别挑战的解决目的会随着环境的变化而变化，短期和长期的权重也会发生变化。

在对各种各样的中型企业进行观察之后，我们的真实印象是，很难找到任何特定的增长因素模式。如果说我们可以进行归纳和总结的话，那就是陈述我们的研究结论。

整个研究的结论可归纳为四个要点。

(1) 以往关于中型企业的研究与管理者认识之间的差异

以往研究人员发现的中型企业成长因素与中型企业管理人员的实际态度有所不同。研究人员强调管理者的创业精神和洞察力，但在访谈调查中，管理者并没有意识到自己的创业精神，而是认为信息收集和方向介绍很重要。此外，“员工发展”和“员工生计（工作保留）”以及“与客户的信息交流”在以往的研究中没有提及，但在访谈调查中却明显占据重要位置。换句话说，管理者**通过自身管理和员工收集新鲜信息，努力快速开发和销售满足近期需求的产品，以**

确保利润。在中型企业中，中层管理者必须有意识地培养员工的技能，并为他们提供经济支持和情感支持，保证他们生活稳定，从而产生对企业的忠诚度和自豪感。

(2) 质量增长的性质。

过去对中型企业的研究中认为的增长因素与我们访谈中现有企业管理者的态度之所以存在差异，不能归咎于过去经济高速增长时期与现在经济低速增长时期的差异或研究方法的差异等表面因素。在经济高速增长时期，企业的增长意味着数量的增长，如果企业不能满足来自企业内部和外部的数量需求，就会受到冲击。但是，那个时期的买方需求、产品技术和生产技术相对稳定，可以说是交易量快速增长的特殊时期。因此，质的增长本应与量的增长同时实施，但我想指出的是，在实践中，量的增长的动力和喜悦可能超过了质的增长的困难，是在不知不觉中实现的，而在学术界，量的增长被掩盖了，质的增长的重要性被忽视了。质的增长被定义

为在环境变化的基础上，以更高的精确度应对现有需求的挑战，从而获得合理的利益和有用的

信息，使员工感到快乐，并继续积极努力，为下一个新需求的挑战提出解决方案的一系列行动。

更具体地说，就是改进产品和服务的功能，根据由此获得的信息和资金的多少来选择购买者，如果不能获得信息和资金，则由管理层对目标和指标进行审查。

(3) 从卖方角度对买方进行分类。

工商管理一般采取的立场是追求占主导地位的顶级公司的竞争优势。其重点是卖方满足买方需求的能力，论据的前提是能力差异大就能增加利润和占领市场。然而，市场上有许多能力类型和水平不同的卖方和买方，并不是只有顶尖公司（卖方）占据了所有买方，其余卖方就会被淘汰。相反，过大的能力差异反而会造成成本。**卖方需要利润和信息的增长，需要稳定与买**

方的长期交易，并使自己的公司永续经营。卖方选择的买方要能带来满足这些需求所需的资金、

有用信息和信任。卖方的中型企业根据其发展路径被分为一级供应商型、多行业联系型和大公司竞争者型，而买方则根据提供资金和有用信息的程度被分为 A 组、冠军型、B 组、友好竞争型、C 组、热心支持型、D 组和低参与型，假定他们都是从卖方一方来看的。冠军型向卖方提供技术信息，下大订单，尽管单价很低。友好竞争型对功能下达严格的订单，如果可以实现，则支付合理的价格。热情支持者购买，但要求不高。低投入型对产品不感兴趣，支付意愿不强，但潜在数量巨大。因此，对卖家和买家的分类提供了一个新的视角。可以认为，卖方和买方都会继续选择适合自己的良好贸易伙伴。

(4) 罪行和辩护。

当卖方 S 制造公司处于买方购买原材料、零部件和生产设备的地位时，必须在不放弃作为买方的智力劳动的前提下保护信息和资金。企业不能听信卖方的一面之词，而应了解原材料、零部件和设备的相关知识，做到不按报价购买，如果原材料、零部件和设备与企业的预期功能不符，则应增加虚拟功能，自行开发原材料、零部件和设备。质量增长的起点是以友好竞争者的态度，根据自己的价值观制定明确的内部和外部生产标准。那些彻底做到这一点的人只是极少数，而且是隐蔽的，因此不会引起太多关注。也有人指出，自负盈亏过多、灵巧性差会降低

发展速度,但这些只是那些不认真努力改进虚拟功能的人的借口。这就是矛盾(进攻)与盾牌(防御)的关系。这不是"矛盾",因为卖方生产车间内部的矛盾和盾牌不是同时作战的。既要选择提供资金和有用信息的好客户,又要注意不要成为只单方面提供资金和信息的好客户。

10-2 剩余的研究问题

中型企业仍有许多研究课题有待解决。我们将列举其中的一些问题,并展望未来。

(1) 交易和决策假设的变化

我们认为每项交易和与之相关的决定都是独立的,但又是一致的。在实践中,交易往往接二连三地涉及同一个买方,而一系列的交易很可能会影响到有关各方之间的下一次和以后的交易,从而改变达成某项交易的条件,因为交易是复杂的,涉及到许多因素。同样,在某些情况下,根据某些假设做出的重大决策会带来新的机遇和问题,而这些机遇和问题是没有经验可循的,也是无法预测的,因此需要做出额外的组织、财务和其他决策。自然灾害、战争、技术革新、世界经济、立法和人们的态度等外部因素的变化,其幅度、方向和速度也会影响到假设,也会迫使人们重新审视管理目标和态度。各种因素在时间上和质量上的变化会对下一个决策产生重大影响,这就导致公司同时存在的项目和机制并不一定连贯一致,即使公司认为自己一直在以连续的方式做出决策。虽然每项交易和决策都是严肃的,但今后我们希望将其视为一个长期的连续体,明确各要素之间的有机立体关系,尤其是管理层的目标。

(2) 人力资源短缺和退而求其次的对策

大企业最先受到公众监督的影响,如在发展或丑闻期间,以及受到法律法规的影响。中型企业就像次子和次女,躲在长子和长女(大型企业)的身后,观察和学习他们的行为,善于利用稀缺资源,只在自己不擅长的领域进行最少的试错,实施最佳做法。这是研究中型企业时无法回避的一个关键主题,但我们在本研究中还无法打下足够的基础来深入探讨和讨论它。

(3) 运用语言进行管理。

许多管理者强调,要让所有员工理解他们的想法并调动他们的积极性,最有效的方法就是使用文字。通过在工厂张贴缩略语和短语来防止事故发生的做法随处可见,但每天早上经过的工人们并不注意这些缩略语和短语。一家中型企业的总裁说,他尽量避免使用负面或违禁词语。例如,与其让销售员对客户说"不问工厂,我就不知道交货日期",他不如说"问工厂,你就会知道交货日期"。他说。对此,本书还改掉了不必要的双重否定句和规范语句。语言的使用被认为是有效的,将成为进一步研究的课题。

(4) 访谈调查法的局限性。

与管理者的一次性访谈就像是在一条曲线上,通过区分单个时间点上的决策和行动而得到的接触点斜率,这条曲线描绘了连续的决策和行动,我们日后可能会回顾这些决策和行动,并将其称为一项战略。这些发现提供了很多信息,表明管理人员正在利用有限的资源,一点一点地转变职能,以获得下一个利益和信息。另一方面,在一次调查中不可能详细跟踪历史背景、技术转型和突发事件是如何影响中型企业的发展和衰落的。管理层的贡献可能被高估,有害影

响可能被低估。要对企业进行更深入的研究，就需要选取几家企业，根据企业通讯、企业历史和实际产品变化等原始资料进行历史调查，并参加管理层会议，以便长期、详细地观察和确认管理层为不确定的未来所做决策和行动的有效性。

结论

我开始研究中型企业至今已有 20 多年。起初，我怀着极大的热情，被研究一群非大非小公司的前景所吸引。然而，一路走来，我意识到这是一个巨大的领域。正如在实践领域，中型企业介于大型企业和中小型企业之间一样，在研究领域，中型企业研究也无意中介于中小型企业研究和一般管理研究之间，其学术存在的理由一直受到严重质疑。不可否认，由于缺乏立足的根基，它一直在茫茫树海中独自徘徊，没有研究同伴，没有竞争对手，也没有对手，更没有明确的转向方向。当然，它仍在游荡，无法逃离树海。

本书的特点是重新关注 60 年前备受关注的被忽视的中型企业，详细描述实际管理状况，并从新的视角构建系统假设。迄今为止，工商管理学一直专注于阐明卖方以其能力满足买方需求的机制。大公司的逻辑是卖方能力越强越好。另一方面，中小型企业因工资低、决策规模小而被认为是强者。如果仅仅是这些，中型企业就不会存在，但现实是，许多中型企业确实存在。要想了解我们不知道的情况，唯一的办法就是询问相关人员，因此我们开始对中型企业进行调查，采访了这些企业的总裁。

研究首先发现，卖方有需求，买方有能力，能力有高有低。因此，卖方和买方在选择合作伙伴时，都要使自己的效用最大化，成本最小化。卖方根据其发展路径进行分类和分析，而买方则从卖方管理层的角度进行分类和分析。最重要的发现是，从长远角度来看，公司管理中的环境变化是自然而然的，重要的是不仅要根据某个时间点的能力采取行动，还要根据前所未有的变化采取行动，即当过去积累的一些资源和能力变得毫无价值时。因此，数量增长和质量增长之间的平衡非常重要，这也意味着管理者需要关注质量增长，并不断努力。

徘徊 20 年，所获甚少，令我困惑，但福泽谕吉的一句话让我倍受鼓舞："作为一个学者，不要害怕舆论的喧嚣，不要害怕对异端理论直言不讳。²¹⁴"。如果本书能为学术界、产业界和政策制定做出任何贡献，作为一个起点，这将不会是我一个人的努力。

首先，我要感谢庆应义塾大学已故名誉教授德川广国。从本科生研讨班到研究生学习，直到现在，从如何阅读书籍到问卷调查的流程和细节要点，以及他的人格魅力，我都得到了他的悉心指导。他不仅严于理论造假，而且出身于管理世家，深谙实际业务的来龙去脉，知道如何处理实际情况，知道如何做人。有了如此深厚的理论和实践知识，他总是问自己和研究项目的成员什么是公司。多亏我有机会参与研究项目，才得以编写本书的第 5 章。当我问他是否有兴趣从事有关中型企业的研究时，他咧嘴一笑说："这可是个大工程"。

本出版物的大部分构思都是在东川研究小组的讨论中形成的。我们要感谢该小组的成员：青木美树博士，大东文化大学；神户和男博士，庆应义塾大学；远藤研也博士，成城大学；班巴杉雄博士，千州大学；山崎英夫博士，武藏大学；山田俊之博士，大东文化大学；周贤洙博士，日本大学；坂本吉和博士，日本大学；横尾弘道博士，千叶大学；小泽一郎博士，千州大学；常田光博博士，拓殖大学。我要感谢立正大学的 Hiroko Nagano 博士。尤其要感谢青木教授一直以来给予我的积极、热情的鼓励。我和山崎博士是同年级同学，从大学时代起就一直保持

²¹⁴ 福泽谕吉 (1875 年)，《文明概要》。引文摘自福泽谕吉 (1995 年)，《文明龙之会》，岩波文库，第 22 页。

着友好的竞争关系，他在各方面都给予了我宝贵的支持和建议。

千叶大学法政经济学部的前辈、同事、行政人员和学生们对我们的支持也使我们受益匪浅。名誉教授中原秀人（Hideto Nakahara）不仅在招聘和晋升等人事问题上保护了我们的研究环境，还为我们抵御来自各方面的杂乱问题起到了保驾护航的作用。市场营销系的佐藤荣作教授作为企业管理领域的先驱，在研究、教育和管理方面始终积极主动，认真考虑周围环境的平衡，为后人铺平了道路。青山浩二博士（统计数学）、皆川弘之博士（劳动法）和水岛次郎博士（欧洲政治史）是无可替代的同事，他们总是愿意与我进行任何形式的学术讨论，在行政管理方面，他们几乎就像战友一样。足立裕子助理教授、宫崎弘树先生（道进会基金会会长）和铃木恒子女士从笔者在千叶大学工作之初就提供了强有力的行政和文书支持。我从参加研讨会和讲座的学生以及校友随口提出的问题中学到了很多。

我要感谢所有对本出版物所使用的调查问卷作出答复的人，感谢约 240 位欣然同意接受访谈的管理人员，以及所有参与协调访谈的人员。我始终铭记，那些在访谈中对我微笑的经理们，当他们目送我离开、转身离去时，脸上的严峻表情才是他们真实的自我。没有你们的合作，就不可能有本出版物的分析框架。特别是我与 Sango Co.我无意中请他进行研究，却不知道他是我父亲清水龙云研讨会的毕业生，而常川先生认出了我的笔迹与他父亲的笔迹相似。此外，我还被邀请担任三好公司的第一位外部董事，这让我有了五年的经验，与管理团队一起热火朝天地讨论和决策，肩负着将其变为现实的责任，这让我意识到自己要走的路有多远。三乡株式会社的社长和三岛秀夫社长也是朱川研讨会的初级成员，我在不知情的情况下要求对他们进行调查。明华工业株式会社和文成俊社长（现代/起亚汽车供应商协会会长）从研究生时代起就是朋友，我们一直就汽车行业的主要趋势交换意见。我们一直就汽车行业的主要趋势交换意见。最重要的是，如果没有那些在调查后失去经营权而又不吐露痛苦心情的经理们，就不可能对衰落企业和幸存企业进行冷酷的比较分析。虽然我们再也见不到他们了，但我想借此机会向他们致以最崇高的敬意。

这本书的装帧和插图由插画家高梨果子完成。她是这本书的第一位读者，为书中图案提供了灵感，并向我们提供了她的真实意见。这次采访得到了 Iwaki Tech Co.他在百忙之中给予了我们热情周到的回应，我们在此向他表示衷心的感谢。

尽管有各种建议和支持，但本出版物中可能存在的任何错误都完全是我的责任。针对读者的批评和建议，我打算今后从更多角度对中型企业进行研究。

最后，我要感谢 Chuokeizai-sha Holdings Inc.社长山本典雄先生接受本书的出版，并感谢该公司学术图书编辑部的能美信行先生在很短的时间内完成了繁琐的校对和索引工作。此外，我还要感谢我的妻子 Kinuko、儿子 Yu 和女儿 Rikako，他们始终以积极的态度支持我的工作。

2023 年 11 月，千叶市弥生町。

Kaoru Shimizu

作者简介。

Kaoru Shimizu [清水薰]。

1969 出生于东京文京区白山

1988 年 驹场东邦高中毕业

1992 年 毕业于庆应义塾大学商学部

1998 年 庆应义塾大学商学研究科博士课程退学

2000 年 千叶大学法律和经济学院专职讲师

2013 千叶大学法律、政治和经济学院教授

2017 千叶大学研究生院社会科学研究科教授，至今

2023 博士（商学）（庆应义塾大学）