

# 小池大鱼

アイデアを  
ヒットさせる経営

絶えざる創造と  
革新の追求



## 在小市场里做出大生意

小林制药会长重磅作品

在细分市场做大做强的经营策略

中信出版集团

[日]——小林一雅——著

黄萍——译

# 小池大鱼

アイデアを  
ヒットさせる経営

絶えざる創造と  
革新の追求



## 在小市场里做出大生意

小林制药会长重磅作品  
在细分市场做大做强的经营策略

中信出版集团

[日]——小林一雅——著

黄萍——译



# 小池大鱼

(日) 小林一雅 著  
黄萍 译

中信出版社

# 目录

## 推荐序 苟日新，日日新

## 前言

## 序章 小池塘里的大鱼

使利润增长和持续增派股息成为可能的“优势”与战略

小林的“战场”在哪里——寻找企业的出路

“不想做的生意”中才有胜机

真正有需求的产品最终会获得支持

前方的路越来越清晰

## 第一部分 制定正确的市场战略

### 第1章 追求“简单易懂”

1. 市场营销的关键在“这里”

2. 以时代为镜，倾听顾客之声

### 第2章 创新·求异

1. 新品开发的灵感从哪来

2. 持续提升自身和公司水平

3. “这样就够了”是衰退的开始

### 第3章 新品开发是重中之重

1. 新品开发就是生命

2. 锚定小池塘不放松

## 第二部分 组织·人才管理

### 第4章 建立创意机制

1. 从创业期吸取的教训

2. 成长期实现业务转型

3.进入再成长期后的新挑战

## 第5章 营造良好的公司风气

- 1.工作面前人人平等
- 2.培育员工，发展企业，回馈社会
- 3.现场，现场，现场！

## 第6章 坚持全员经营

- 1.企业最重要的是员工
- 2.重视过去和未来

# 第三部分 经营哲学

## 第7章 “事在人为”的执念

- 1.何为经营？
- 2.管理和创意都是“为则成，不为则不成”

## 第8章 从失败中领悟到的经营心得

- 1.小林制药史上的重大教训
- 2.“人”才是支撑经营的主体

# 版权信息

# 推荐序 苟日新，日日新

**微软（中国）CTO 韦青**

小林制药，可能不是每个人都很熟悉的企业，但是描述它的几个特征，或许能够让我们更深刻地理解这本书能够给予我们何种借鉴，帮助我们获得哪些启发。本书作者小林一雅先生，现任小林制药株式会社会长，是公司创始人小林忠兵卫的曾孙。父亲早逝，母亲勉力接过家族发展的重担，从1976年起，小林一雅从母亲手中接过接力棒，成为公司第四代社长，在这个职位上任职近30年。小林先生在其社长任内经历了日本经济的飞速发展和泡沫破裂，历尽艰难险阻，将公司从一个家族型的渠道批发商转型为集研发、生产、销售于一体的现代化上市企业。之后他担任公司会长，由弟弟小林丰接任社长职位，近十年后由其长子小林章浩担任社长至今。这是一家伴随着社会大环境的剧烈变化而一步一步成长起来的企业，其自身变革的经验与教训，经由变革推动者和亲历者本身坦诚分享与总结，大概就是这本书为同样处于剧烈转型过程中的中国企业所带来的最大价值吧。

纵观本书，无时无刻不体现出作者和小林制药公司的“实在之道”。书中分享的理念和实践，没有什么高大上的道理，但全是“说易行难”的“本分之学”。讲究的是从商业的本质、创新的本质，归根到底是从人的本质上思考一家公司如何计划与行动，才能够在剧烈的社会与历史变革中始终立于不败之地。作者在带领公司经历了几次产品与业务模式的重大转型之后，发出了一句非常平实的感言：“只有顺应时代潮流，企业才能发展壮大。”看似简单，但实际上是一个非常难得的境界。

当下的中国，对于大多数企业而言，转型都是生存与发展的重中之重。同样地，小林制药在过去几十年的发展历程中，从渠道代理到自有品牌经营，从专注于批发销售到研发、生产、销售一体化，从家族企业到上市企业，从搭乘经济飞速发展的顺风船到灵活应对经济衰退所带来的风险与机遇，从专注国内市场到全球化经营，从独立发展到并购扩张，也经历了种种酸甜苦辣、跌宕起伏，无时无刻不在变化中摸索，不断寻找适合公司特点的生存与发展之道。难能可贵的是，这些经历都被作者以亲证者的身份定义为“经营的常道”而娓娓道来，相信这些成长中的痛苦与收获也能让中国类似背景的企业管理者产生许多共鸣。

其实哪一个组织的成长不是这样呢？如果习惯于乘顺风船，容易使人误解社会发展的本质。纵观历史，无论什么样的行业、什么样的时代，乃至什么样的国家和个人，在短期内可能会有极端顺利或者阻力的情况，但是稍稍把时间线拉长，我们能看到的全是起伏变化，这大概也是百年前尼古拉·特斯拉感叹的宇宙的奥秘就在于震荡的道理吧。对人类而言，当我们能够理解并掌握事物发展的客观规律，就有可能充分利用这种起伏变化的力量，顺应时代发展的潮流，该进则进，该退则退，该攻则攻，该守则守。如果一定要逆势而为，一旦碰到巨大的风浪，就可能使企业陷入无法挽回的绝境。

当然这种顺势而为，说起来容易，做起来很难。所依赖的不仅仅是书本上的知识，更多的是在实践中的经验与体会，而且大概率而言，就像“幸存者偏差”所描述的情景那样，这种能力从教训中学习到的程度远比从成功中学到的更加刻骨铭心。这也是本书作者作为实践者的一个优势，从书中的字里行间，我们看到的都不是什么“先知”般的能力。作者以他自身的体会，明确阐述了没有人能够预先知道转型是否成功的事实，所需要的除了谨慎的经营风格与踏实的实践以外，还需要大无畏的责任担当、使命感和坚定的决心与信念。作者的坦诚还体现在当描述公司准备出售家族生意赖以起步的渠道销售主业时，作为创始人家族成员能够做到的“出售已经持续经营了百年的祖业，恐怕是一个固定拿薪水



的社长做不到的选择”，而且作者也非常坦诚地表白，尽管当时的决定最终可以说是奏效了，但是要证明这一商业选择正确无误，至今仍有很多挑战。

在我看来，市面上已经有太多没有前提条件约束的企业发展“鸡汤战略”，仿佛只要是别人能做到的最佳成功案例，就对所有企业适用。在各种企业发展案例中，很少有人愿意介绍失败的案例，也很少有人会承认暂时成功的案例并不意味着未来能够证明就是正确的。要知道，无论什么方案，再优秀也都有时间、地点、人物、场景、行业特征等的前提约束，我们也不能忘记“南橘北枳”“彼之蜜糖，汝之砒霜”的浅显道理。这种脚踏实地的经营风格和审辨式的传承之道是现代商业文明所缺乏的，也正是本书作者在字里行间所希望表达的。

本书行文风格平实，语言朴素，但随处展现出一个企业家的智慧之学，比如“企业真正的成功永远是人的问题”“简单易懂”“按部就班做该做的事情”“小池塘里的大鱼战略”“把自己从固有的观念中解放出来”“做一点，卖一点，再多做一点”等等，而且作者也强调要打破那种天生英明神武、依靠某一个神奇点子就能够成功的经营妄念。小林先生把自己的做人风格和经营理念描述为“不懈的努力”、“不输于任何人的努力”和“每时每刻都在思考有没有更好的创意”，久而久之，这些都变成了习惯，就成了自己一种核心的竞争能力。无论什么时代、什么行业，无论遇到顺风、逆风、侧风，这些都是值得我们借鉴和思考的人生智慧。

当然，正如人们常说的“尽信书不如无书”，本书中的内容是否适合中国的企业，或者说在什么前提条件下适合什么样的中国企业，是一个需要读者自己思考和抉择的话题。我们永远要记得，无论一个理念、一个策略有多么优秀，我们都需要以自身的努力和实践，走出一条符合我们自身能力条件、文化与时代特征和行业特色的生存与发展之路。

# 前言

小林制药的总部位于素有“医药之城”之称的大阪道修町。我们公司有“波乐清”和“消臭元”等卫生日用品，或许有很多人是从这些产品以及我们公司所使用的“你想到，我做到”这一电视广告宣传语而知晓我们公司的，又或许是因为我们是“起名简单易懂的公司”而广为人知。我非常高兴我们公司能以大众所喜爱的制造商形象深入人心。

2020年，我们公司的销售额为1505亿日元。单就销售规模而言，我们既比不上那些诞生于道修町并且发展成为大型企业的医药产品制造商，比如武田药品工业和盐野义制药等，也比不过那些兼营卫生日用品的大型制造商，比如花王和宝洁。尽管如此，承蒙大家的关照，我们公司实现了连续23年净利润增长，以及自上市以来连续22期分红增加的佳绩。

我经常被问及其中的奥秘。虽然公司仍处于发展阶段，不过，作为董事长，我认为我有责任与义务把自己至今所积累的经验传授给我们公司近年来正处于“再成长期”的经营干部。我与现任社长小林章浩一直保持着强烈的传承意识，特别是在市场营销方面，我们总会不断交换意见。

鉴于此，本人决定将自己在市场营销方面所获得的知识 and 累积的经验汇集成书。希望在后新冠肺炎疫情时代，能为那些在商场拼搏奋斗的人提供些许参考。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《小池大鱼--在小市场里做出大生意》（日）小林一雅 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2637.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

