

「没有钱，没有技术，没有人——这就是我的出发点。」
日本著名企业家小松昭夫如何在而立之年白手起家，
打造日本经营效率最高的技术创新型中小企业典范

小松昭夫的企业经营之道 守一隅而照千里

张可喜 魏亚玲◎编译
日本人间自然科学研究所◎著



创业之时，小松没有任何优势，他所拥有的全部资产是在大企业的八年工作经验、在大阪学习企业经营的两年实践和在参拜寺院过程中悟到的“人生要过得死而无憾”的人生观。

他说：“创办企业的人，大概没有人会甘心做承包厂家，寄人篱下，任人指使，永远当大企业的附庸，而是希望走自己的路，按照自己的意愿发展。”

所以，在承包制度、企业系列、业界团体对中小企业的重重包围下，他敢于打破商场“谈合”陋习，挑战大企业权威，最终走出了一条具有特色的独立发展之路。

“小而美”，创新型隐形世界冠军企业的经营之道
中小企业经营者的必读之书

“做和别人一样的事情没有意思。”

“所谓失败，是因为半途而废才失败的。”

“三方满意而后利。”

.....

.....

上架建议：经管 / 畅销



定价：38.00 元



东方出版社 官方旗舰店

淘宝店铺热搜：东方出版社 <http://dfjxcbs.tmall.com>

微博、博客热搜：东方出版社

人民东方出版传媒

东方出版社

目录

小松昭夫的企业经营之道 守一隅而照千里

张可喜 魏亚玲◎编译
日本人间自然科学研究所◎著

人民东方出版传媒
东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

守一隅而照千里: 小松昭夫的企业经营之道 / 日本人间自然科学研究所 著;
张可喜, 魏亚玲编译. - 北京: 东方出版社, 2018.10
ISBN 978-7-5207-0601-8

I. ①守… II. ①日… ②张… ③魏… III. ①电机工
业-工业企业管理-研究-日本 IV. ①F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 219828 号

守一隅而照千里: 小松昭夫的企业经营之道

(SHOU YIYU ER ZHAO QIANLI: XIAOSONGZHAOFU DE QIYE JINGYING ZHI DAO)

作 者: 日本人间自然科学研究所

编 译: 张可喜 魏亚玲

策 划 人: 王丽娜

产品经理: 王丽娜

责任编辑: 王丽娜

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 889 毫米 × 1094 毫米 1/32

印 张: 6.25

字 数: 120 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0601-8

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装错误, 本社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

目录

序 / 005

序章 小松昭夫其人其事 / 001

第一章 白手起家, 艰苦奋斗 / 021

第一节 创业动机源于公司倒闭 / 022

第二节 从最脏最累的活做起, 以“诚信”为本 / 038

第三节 赶超先进, 不断创新 / 044

第二章 旺盛的“自立”精神 / 049

第一节 不宜于中小企业成长的经济体制 / 050

第二节 不屈不挠, 据理力争 / 058

第三章 技术创新型企业的典范 / 077

第一节 因祸得福, 快速卷帘门创造新市场 / 078

第二节 与水结缘, 开发“八云水神”水综合管理系统 / 091

第三节 变废为宝, 开发“微生物废水处理控制系统” / 100

作为研究日本式经营多年的学者，作为在日本的大学多年执教经营学的教授，我很荣幸为张可喜先生和魏亚玲女士编译的《守一隅而照千里——小松昭夫的企业经营之道》作序，并愿借助本书的魅力，向对他山之石有兴趣的同人介绍日本优秀企业的精髓。

我国企业正处在转型升级的关口。转型的实质，也是成功的关键，不仅仅限于技术升级和寻找下一个风口，而是经营方式的转型，前者也许带给企业较为短期的成长，后者有可能为企业打下永续经营的基础。

我国有非常优秀的企业，也有长寿企业，但是更多的企业，其实还没有开始真正意义上的经营。这是我国企业的先天不足之处，尤其是没有正确的经营。

企业经营没有标准答案，但是有正确与否。

经营是什么？简单地说，就是景气不景气都能生存甚至赢利的功夫。而这方面正是日本优秀企业以及长寿企业的强项！本书的小松电机产业公司就是一个非常值得学习的案例。所以，本书的出版为我国企业改善体质提供了很好的智慧和契机。

正确的经营，需要正确的理念。而正确的理念是创始人或

第四章 独特的企业经营管理方式 / 107

第一节 在实践中摸索出来的企业营销方式 / 108

第二节 教育员工树立正确的人生观 / 116

第五章 逐渐升华的企业经营理念 / 133

第一节 “扩大欢乐之环” / 134

第二节 “三方满意而后利” / 145

第三节 “建立快乐而可持续生存的地球社会” / 156

第六章 履行“战后责任”，确立“共生”理念 / 163

第一节 履行“战后责任”的先行者 / 164

第二节 从和平事业中诞生的“共生”理念 / 176

第三节 “和让”是“从对立走向共生”的入口 / 183

企业家从摸爬滚打中摸索出来的价值观，是企业的灵魂。它能指引企业不走前人的弯路，不犯前人的错误，也可凝聚人心，形成企业文化，还能对外树立良好的企业形象。

关于企业经营理念的形成，本书从第一章到第五章给予了很好的启发，尤其是第五章，使我们可以深刻理解经营理念的作用。

小松电机产业公司经营理念的精髓在于：创始人小松昭夫社长悟到的是本质，是企业存在的终极意义。

任何时代，社会上都有显在的或潜在的问题存在，而问题就是企业的商机。小松社长的企业经营理念正是道出了这一真谛。

有这样的理念指引，企业很容易孕育洞察问题和解决问题的企业文化和人才。而这样的文化和人才，能在企业内生出无限的创新能力。创新能力又使企业易于积累核心竞争力，其外在表现为比如小松的高速卷帘门“门番”、水综合管理系统“八云水神”等技术和产品。独特的技术和产品又会给企业带来应有的回报。有这样的正循环，企业又怎会不持久呢？

小松社长的CSX的经营理念的境界，超越了CSR，也超越了CSV。从小松电机产业公司的经验中可以看出，经营理念越是终极的、本质的，就越容易形成卓越的核心竞争力。也就是说，经营理念的境界与核心竞争力成正比。所以，经营者的经营技巧或商业才能的背后，需要有他悟出正确的价值观作为指南，

并将其用千方百计渗透到员工的血液里，以形成习惯。正所谓想法变，行为变；行为变，习惯变；习惯变，命运变。

从小松电机产业公司独特的，以和平为主题的海外研修，到全员参与经营的High3Q6S实践，无不与小松社长的经营理念的渗透有关。试想，这样一个由高境界理想凝聚的集体，是不是比一个用金钱和利益关系聚起来的集体，有更强的、更持久的能量呢？

使企业有正确的经营，这是当今中国企业，特别是新创公司，首先要补的课。即，创业者或经营者赋予企业正确的价值观和使命，并用它赋能给你的员工，做法得当并有耐心的话，你的企业会内生出真正的竞争力。它不是可以用金钱并购来的能力，而是不易被竞争对手模仿的内在的能力。日本的优秀企业、长寿企业，有的正是这种能力。

我一直主张，这才是日本式经营的精髓！

另外，阅读本书时，不难发现，日本式经营的思路，与中国传统文化一脉相承，甚至源于中国的传统文化。日本企业也经历过物欲横流的时代，比如战后初期；也经历过丧失自我，盲目追随美国式经营的时代，比如泡沫经济破灭到现在。大企业尤为明显。当然，日本大企业迟迟不能恢复英雄本色的原因不仅如此，但与此关系甚大。

所以，在此还想赘述的是，转型时，切勿丢掉自我，要想

『守一隅 照千里——小松昭夫の企业经营之道』

まえがき

私は「日本の経営」の研究者として、また日本の大学で、長年、経営学領域で教鞭をとっている学者として、張可喜と魏瑩玲共著の『守一隅 照千里——小松昭夫の企业经营之道』を、中国の読者の皆様に推薦する機会をいただき、光栄に思っております。この本の魅力をお借りして、「他山の石」に興味のある方々に、日本の優良企業経営の真髄を紹介させていただきます。中国企業は、いま、転換期を迎えています。この転換期の本質あるいは成功のカギは、技術力の向上や次の商機を探ることのみならず、経営スタイルの転換こそ重要です。前者は企業に短期的な利益をもたらすかもしれませんが、後者は、企業に持続的な経営の基盤を作ることができます。中国にも、優良企業や長寿企業があります。しかし、多くの企業は、まだ真の経営を行っていないことも事実です。これは、中国企業の先天的な欠陥になります。とくに、正しい経営を行う重要性に気付いていないことに危機感を感じます。

経営には模範解答はありません。しかし、経営には正しいか否かはあります。経営とは何か？ 簡単にいうと、経営とは、好況不況にかかわらず、企業が存続できる、利益を生み出せるための工夫です。この工夫による知恵こそ日本の優良企業・長寿企業の強みです！ 本書の主役である「小松電機」はその好例です。本書の出版は、中国企業の体質改善により知恵と契機を与えてくれていると思います。

正しい経営には、正しい理念が必要です。正しい理念は、創始者あるいは、起業家が過酷な実践から悟った価値観であり、企業の魂です。このような理念があれば、企業は先人の轍を踏まないように正しい道に従

清楚保留什么比立即模仿什么重要百倍！这二三十年间，日本有些大企业不仅丢掉了优良的传统，甚至被“庸医”“治疗”得四不像。这种失败的转型或改革，我们承受不起！况且有现成的经验教训，何必摸石头过河！

回国时，经常会听到“从日本没有可学的了”的声音。那可能是因为仅把日本式经营理解为精益生产的智慧。我个人认为，那不过是日本式经营的表面，而不是精髓。

其实，我们的距离真的还很大很大。

最后，真心期盼这本书能成为我国企业理解日本式经营精髓的契机，使我国企业成为推动中国富强的积极力量和受人尊敬的群体，希望这个群体能提供值得信赖、令人放心，为人类造福的好产品、好服务。

日本产业能率大学 经营学部 欧阳菲
2018年9月吉日于东京

業員を導くことができます。良い企業文化も醸成できます。対外的に企業の良いイメージも確立できます。理念の形成に関しては、本書の第1章から第5章が、良いヒントを与えてくれます。とくに第5章を通じて、経営理念の役割をより深く理解することができます。

小松電機の創立者、小松昭夫社長がお悟りになった経営理念は、企業の本質であり、企業の究極的な存在意義になっています。つまり、経営理念の真髄そのものです。どの時代においても、社会には、顕在的・潜在的に何らかの課題が存在しています。それらの課題こそ、企業にとってはビジネス・チャンスなのです。小松電機の経営理念は、まさにその真諦を物語っています。

このような経営理念のもとに、企業は、問題を洞察する能力や問題を解決する能力を持つ企業文化や人材を育みます。こういった企業文化や人材は、企業において、無限な創造力を自発的に生み出します。この創造力はまた企業のコア・コンピタンスを形成してくれます。それは、小松電機の「門番」や「やくも水神」のような技術や製品として反映されます。さらに、独自の技術や製品は、企業に高い利益をもたらします。

こういった良いサイクルができている企業であれば、高い持続力を有することが容易に想像できるでしょう。

小松電機のCSXの経営理念の深さは、CSRを超え、CSVも超えています。経営理念は、究極的・本質的であればあるほど、コア・コンピタンスが形成されやすいということを、小松電機の経験から学ぶことができます。すなわち、経営理念の深さとコア・コンピタンスとの間に正比例の関係になっているように感じます。したがって、経営者の経営手腕や商才のうらに、かならず彼（彼女）が悟った正しい価値観に支えられています。その価値観をさまざまな工夫によって従業員全員に浸透し、やがて従業員の行動規範になっていきます。いわば、心が変われば、行

動が変わる、行動が変われば、習慣が変わる、習慣が変われば、運命がかわるということになります。

小松電機の独特な、「平和」を目的にする海外研修から、経営への全員参画のためのHigh3Q6Sの実践に至るまで、すべて小松電機の経営理念の浸透に關係しているように感じます。このような崇高な理想によって凝縮された集団のエネルギーは、カネや利益関係のみで結ばれている集団と比べ、より強い、より永続的であることは理解できるでしょう。企業を正しい経営の軌道に導くことは、今の中国企業、殊にベンチャーなどの新興企業にとっては、急務です。すなわち、創業者や経営者が企業に正しい価値観や使命感（ミッション）を与え、それをエネルギーとして従業員に注ぎ、適切なやり方と多少の忍耐力が必要ですが、そのエネルギーから真の競争力が生まれます。しかも、このような競争力は内生的なものであり、買収で手に入る能力ではないし、競合者に模倣されにくい能力でもあります。日本の優良企業・長寿企業が持っている能力は、まさにこの能力なのです。

これが、日本的経営の真髄だと私は思っております！

本書を読んでいくと、日本的経営の考えは、中国の伝統文化と脈々と繋がっており、中国文化に影響される部分もあります。

日本企業も物欲や利益最優先の時代を経験していました。たとえば、戦後間もない時代です。同時に、自分を喪失し、単なる米国の追随をしている時代もありました。たとえば、バブル経済崩壊後から今に至るまでの間です。特に大企業にその特徴が著しく現れています。当然、日本の大企業がなかなか昔の栄光に戻れないのは、これだけが原因ではありませんが、關係しています。

したがって、ここで特筆したいのは、今の転換期に、自分を見失うことなく、何を変えるべきか何を変えるべきではないかを見極めることは

すぐ模倣することよりも何倍も重要だということです！この20年～30年間に、日本の一部の大企業は日本の経営の真髄を捨てただけではなく、「ヤブ医者」に間違った「治療」をされたせいで、自分の企業は何者なのかもわからなくなっています。このような間違った経営転換・改革を避けるべきです。しかも、日本から良い経験と間違った教訓を学べるので、「石を探りながら川を渡る（摸石头过河）」必要はなくなります！

帰国時に、よく「日本からはもう学ぶものはない」と聞きますが、それは、おそらく、日本の経営のことは、単なるトヨタ生産方式として理解されたことが原因だと思います。その認識は、日本の経営を表に見える方法としており、真髄の部分ではないと私は思います。事実、中国の企業と日本の優良企業との差はまだまだ大きいです。

最後に、本書が中国企業にとって日本の経営の真髄を理解するきっかけになることを心より期待しております。それによって、中国企業は、中国の豊かさの実現に良い役割を果たし、尊敬される存在になり、人に幸せをもたらすために、信頼され、安心できる製品・サービスを提供し続けて欲しいと切に願っております。

産業能率大学 経営学部 欧陽菲

2018年9月吉日東京にて

序章

小松昭夫其人其事

1998年是小松昭夫の“知天命”之年。他在总结此前的创业经验时说：“事业是伴随风险的。最重要的不是完成什么，而是提出为时代所需要的且符合道理的事业目标，并坚持不懈地做到底。50岁过后，在回顾迄今的人生时，我痛感到这一点。”^①

第二次世界大战后，日本经济从战时体制转向和平发展的轨道。在各行各业，大批民营企业脱颖而出，一时间形成了群雄并起的壮观局面。他们不仅制造了各种高质量的工业产品，供应了国内外市场，满足了消费者的物质需求，而且积累了丰富的企业经营管理经验，确立了日本式经营模式，从物质和精神两方面为日本经济的和平发展做出了积极贡献。

小松昭夫的企业经营生涯是丰富多彩的，但也是坎坷不平的。他有多种身份：技术发明家、oneman社长^②、哲学家、社

① 《东洋经济日报》，1998年10月16日。

② oneman社长指在公司内部由社长一人决定公司事务。

会企业家与和平事业家等。不过，最能够表现小松昭夫作为企业家的特点的，还是社会企业家与和平事业家这两个身份。作为前者，他主张通过企业活动变革社会，建立可持续生存的地球社会；作为后者，他倡导“和让理念”，主张实现“从对立文化走向共生文化”。这在二战后日本企业发展史上可以说是独一无二的。在这一点上，他超越了迄今为止所有功成名就的企业家，成为日本国内外一个难能可贵的存在。

笔者作为新华社记者常驻日本期间，一直从事经济和科技方面的采访和研究活动，其间采访过不少著名企业家，小松昭夫是其中最特点的一位。

不是“风险企业”胜似“风险企业”

2001年，笔者把小松昭夫列入“风险企业家系列”采访对象之一，采访后写出了题为《最重要的是“自立精神”——访成功的风险企业家小松昭夫》的通讯，6月3日刊登在新华社下属报刊《经济参考报》上。

这篇采访在突出小松昭夫先生的“自立精神”这一点上做得不错，但是，现在回过头来看，把他作为“风险企业家”则是出于某种盲目性，人云亦云，犯了“张冠李戴”的错误。

“风险企业”这个词自从20世纪70年代以来就成了日本社会特别是经济界的时髦用语，是对小规模高新技术企业的高

度赞誉。

“风险”一词使用的是外来语——英语里的“Venture”。

其实，在英语里，“Venture”一词的原意是“冒险的事业”“投机事业”等，如在美国，就有“Venture Capital”（风险资本）、“Venture Capital Company”（风险投资公司）等经济学术语。单说“venture”，一般是指“风险资本”，美国全美风险投资协会给它下的定义是“由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、具有巨大竞争潜力的企业中的一种权益资本”。

把“Venture”和“Business”加起来，就组成了一个新的词——“Venture Business”，这是一个和制英语词，简称VB，翻译成“风险企业”，是日本人的创造。

据日本报刊资料，20世纪70年代初，日本政府官员佃近雄在美国参加国际研讨会后报告称，在美国一种名为“Venture Business”的新型中小企业正在抬头，这是“风险企业”这个词第一次出现在日本。

佃近雄所说的“Venture Business”，在美国，实际上是所谓的“startup”，即“新兴公司”或者“创业公司”。它们集中在加利福尼亚州的硅谷这一高技术研究开发区。

与此同时，日本的经营学家清成忠男等在进行中小企业情况调查时也发现，日本也有一种知识密集型的中小企业，与美国的“Venture Business”极其相似。

据此，清成忠男便把“Venture Business”定名为“风险企业”。后经他的大力主张和宣扬，“风险企业”一词开始在日本广为流传。于是，“Venture”一词在日语里改变了它原来的含义——风险资本、风险投资，而成为“风险企业”的代名词。

实际上，在日本，关于“风险企业”迄今也没有准确的和统一的定义。一般称它是“依靠独自的技术和产品，在大企业难以参与的领域开展事业活动获得成功的中小企业”。此外，还有不少大同小异的定义，如“兴办以新技术和事业模式为中心的新事业，争取迅速成长的新兴企业”，“以新的技术和高级的知识为基础开展现有大企业难以实施的创造性和革新性经营的企业”，“以革新性的创意和高技术等为基础，展开新形态的服务和事业的企业”，等等。

关于“风险企业”的定义虽然多种多样，但都是突出其技术层面的特性，诸如拥有高新技术、高级知识、创意等，而不太涉及或强调精神、意志等方面的属性。

小松昭夫创业也有被迫、不得已而为之的一面——作为长子，他有义务、有责任维持全家的生计。

当时，他处于“三无”状态，没有高新技术、创意、高级知识等，更没有获得“风险资本”的帮助和扶植，成员也只有他和弟弟光雄两人。公司的组织结构与一般中小企业无异，处于为谋求生存什么工作都干的境地。像小松昭夫这样创业，在

日本每年都有成千上万，是再平常不过的一种创业形态了。

创业初期，无论是在社会上，还是在业界，小松昭夫和他的公司既没有知名度，也没有信誉。因为他既没有产品，也没有公司业绩。

按照日本政府的定义，小松昭夫当初创立的其实是一家“小规模企业”，或者说“零细企业”，也可以称为“家族企业”“同族企业”，用我国现今流行的专业术语来表述，小松电机产业公司当初就是一家“小微企业”，甚至是“个体户”，是名副其实的“小本创业”。

即便是在今天，虽然小松昭夫作为成功的企业家，腰缠万贯，享誉日本国内外，但就其企业规模而言——注册资本金1亿日元，从业人员105人——仍然没有超出“中小企业”的范畴。

日本《中小企业基本法》关于中小企业者的定义是：资本金的金额或出资总额在3亿日元以下的公司或者常驻从业人员的数量在300人以下的公司与个人。

总而言之，无论根据什么样的定义，小松昭夫创立的公司都算不上“风险企业”，小松昭夫本人也不是“风险企业家”，尽管他是在20世纪70年代初第一次风险企业高潮之中创业的。

小松创立的企业虽小，但是他本人却不愧为一位杰出的、优秀的企业家，有着鲜明的、强烈的企业家精神。

关于企业，权威的经济学家熊彼特认为，“企业是实践新

组合（New Combination）以及把它具体化为经营体的组织”。他把企业家视为“资本主义经济过程处于中心位置的存在”，“是把实践新组合作为自己的功能，并在实践中成为能动要素的经济主体”。

熊彼特还认为，“认识及要求实现经济领域的新的可能性是企业家功能的本质的一部分”。

所谓“新组合”包括以下几种情况：创造和实现新的产品或产品的新的品质；引进新的生产方式；创造工业的新的组织；开拓新的销售市场；开拓原材料的新的供应来源。

著名企业经营学家德鲁克为“企业家精神”下的定义是：“所谓企业家精神，与其说是更好地做好已经在做的事情，不如说是从完全崭新的事情中寻找价值。”“企业家视变化为当然且健全的事情。他们自身也许引发不了这些变化，但能够寻找变化，应对变化，把变化作为机会加以利用。”

在日本，企业家精神（entrepreneurship）被理解为“为创造新事业和企业所要求的态度、想法和能力”的总称，“独立性、达成动机、野心和不拘泥于常识的自由想法等构成了企业家精神的核心”。

小松昭夫说，他喜欢“V.S.O.P”——Vitality（活力，干劲）、Speciality（专业，专长，特长）、Originality（独创性，创意）、Personality（个性）。这也是在他身上体现出来的企业家精神。

更具体地说，他有着强烈的求知欲和好奇心，常常突发奇想，事业心强，不怕失败，善于学习，积极接受新事物，追求永无止境，永不满足现状，以诚信为本，善于处理与各方面的关系，善于利用各种经营资源，善于化危机为商机，认真履行企业的社会责任。

Pro Commit 公司的代表董事兼总经理清水隆史认为，拥有如下 14 个资质的人才适合做“风险企业家”：有不屈不挠的坚强意志；有旺盛的好奇心；有良好的市场感觉；做任何事情都认真；能进能退，能伸能屈；信息灵通；不随大溜，不卑躬屈节；有宣传鼓动能力；擅长数字；有对他人的影响力；有管理能力；有口头表达能力；有洞察力；有大局观念。

若以此为标准来衡量，创业后的小松昭夫可以说是一名货真价实的风险企业家。

小松昭夫在企业经营方面有以下特点：不接受相关部门的认定和资助，保持着完全的独立自主性；不仅擅长技术创新，而且还是著名的社会活动家；公司不录用亲属子女，破除了传统的世袭制；在企业经营方面采取“不借债”的原则。

特别是第四个特点，使得企业建立在不会因为资金问题而倒闭的坚实基础之上。在各行各业，无数的大中小企业倒闭的基本原因，几乎无一例外都是经营亏损导致的人不敷出和因此而来的无力偿还债务。

小松电机产业公司虽然不是“风险企业”，但却胜似“风险企业”。

善于学习，勇于实践

小松昭夫善于学习，善于思考，并且学以致用——把它们运用在自己的企业经营管理上。

小松昭夫在学习、汲取古今内外优秀的企业文化的基础上，形成了自己的经营理念。他所受的影响主要来自江户时代“商人道”的代表人物石田梅岩、二宫尊德，以及现代著名企业经营著井深大、本田宗一郎、松下幸之助、稻盛和夫，等等。此外，在思想上，他还受到中国儒家学说和佛教教义等的熏陶。

“三方满意”是三四百年前“近商”——近江商人的基本思想，被日本视为现代的“企业社会责任”论的源头。

这一概念在小松昭夫的“经营理念”里作为其“行动指针”——“三方满意而后利”得到发展。

概括起来，小松电机产业公司迄今有四个发展阶段：

1973—1980年，是以修理业为主的草创期。在此期间，小松苦苦摸索，终于找到企业的发展方向，并且实现赶超太阳制作所的目标。

1981—1984年，是以配电盘制造为主要业务的发展期。在此期间，小松昭夫确立了“社是”——“通过社业在社会上扩

大欢乐之环”，并且开始从企业家向事业家——社会企业家的转变。

1985—1993年，小松遭到“村八分”的处罚之后，化危机为商机，因祸得福，适应着节能、安全和环境保护等社会需求，最大限度地运用IT技术等，开发了快速卷帘门“门番”和水综合管理系统“八云水神”，奠定了小松电机产业公司作为技术开发型企业的基础。

1994年，小松昭夫设立了研究所，倡导“和平、健康、环境保护”三个主题，确立了终极目标——“建立可持续生存的地球社会”。

在日本的环境省网站上有一篇介绍小松电机产业公司的文章，其中列举了小松昭夫获得成功的六个因素。

(1) 利用外部刺激。

该公司能够采用先进机制的因素之一，就是“外来者的刺激”。例如，利用公众线路的机制就是小松昭夫任电话电信公社的改革委员时以讨论通信改革出路为契机而提出的。将公司的管理模式从集中型进化到分散型云计算，也是小松在听了有关将来的信息处理模式讲演后才开始的。

在公司里，有一座可容纳百余人的大礼堂，这里会定期举办数百人规模的讲演会、研讨会等。公司职员负责会议秘书处的工作。

另外，公司还积极鼓励干部和职员参加时事通信社在全国范围内举办的“内外形势调查会”、共同社通过全国的加盟会员报社举办的政经恳谈会和伦理法人会组织的活动等，帮助他们建立与公司内外的关系，寻找学习合作伙伴，使之产生新的创意。

(2) 用户也是开发者。

在更新软件，实现用户更方便使用的功能时，可以接受用户的直接开发建议。为了通过云计算与所有用户共享在开发过程中得到的知识，公司经常把最新的系统开发成果提供给原有的地方政府，并且与新合作的地方政府共享最新开发成果。

(3) 根据小泉八云的“开放精神”，建立健全环境。

与竞争的企业一道，努力构筑共同提高增值价值的联合研究协作关系。据该公司说，这种理念来自于在明治时代归化日本的新闻记者小泉八云^①所提倡的“开放精神”。

公司内部也进行新的规划和开发，如通过与工程技术人员举行座谈会等方式，让听取意见的一方也拥有主导权，进行活跃的意见交流。为构筑各种各样能够让技术人员顺利进行合作的环境，采用了名为 Ruby^②的程序语言（早于其被世界认证9年）。

(4) 连接多种多样厂家的系统，向客户提供价值。

^①小泉八云，爱尔兰裔日本作家，近代史上有名的日本通，现代怪谈文学的鼻祖，著有《怪谈》《来自东方》等。

^②红宝石，一种简单快捷的面向对象编程的计算机程序语言。

通过开发统一的软件系统和控制管理不同厂家的传感器，为用户提供便利和低成本的服务。因此，也有利于地方政府用户综合维修及管理已经采用了不同厂家的系统或新旧混用的系统。可以说，这发挥了中小企业所特有的强项，即不拘泥于特定厂家，能够连接不同机种从而实现一体化。

(5) 有效地利用客户的口碑及媒体的采访。

该公司认为，客户的语言比本公司的语言更有力。因此，他们积极地创造机会让客户（自来水事业体、地方政府、与自来水相关的业界团体等）来介绍该公司及其产品概要、采用事例。有效地利用这些场合，就能够更高效地向广泛的客户层进行宣传。该公司也向客户提供管理系统作为“试用品”，通过试用，产品的效果得到了认可，从而被正式采用。此外，还可以对周围的用户产生宣传效果。

在引起媒体关注方面，该公司也很下功夫。例如，iPhone 在销售初期，日本还只有少数人使用，该公司让员工购买了三部手机并花10天时间开发了示范系统，结果受到了多家媒体的采访。媒体感兴趣的一大理由是其利用 iPhone 的机制，但结果也增加了公司的曝光率。

(6) 打入有助于事业继续发展和更新换代的稳定市场。

对于新兴企业和中小企业来说，事业的继续发展是一大课题。该公司最早就是在支撑国民生活基础的重要社会基础设施

之一的水基础设施市场（所谓的未来永久存在的市场）中兴起的，当然希望能够让这项事业继续发展下去。进入水基础设施市场的理由也在于此。

日本有四大就业信息网站，其中，两家网站上有关于小松电机产业公司的评价。

“公司评判”网站有一则对该公司的评价，内容如下：“职场的人际关系为 67 分，可称赞的社风为 72 分，在工作中感受到的成功感为 70 分，通过工作获得的成长感为 67 分，有责任和权限的工作感为 68 分，通过本职工作对社会做贡献的实感为 64 分。”

“转业会议”网站上公布的对小松电机产业公司的评价有两则：“我认为是一家特别好的公司，离职率低，而且，是厂家、公司同时进行系统开发，以人间自然科学研究所为中心，在进行各种各样的开发。”（投稿人是一位 30 多岁的公司职员，担当采购工作。2014 年 12 月 18 日）

“在全国范围内都是稀有的超优良企业。在地区里的稳定程度堪称 No.1。”（投稿人为 30 岁的公司职员，焊接工，2012 年 10 月 30 日）

这些评价应该都是由公司的在职员工提供的，具有客观性和代表性。

立志实现“欢乐愉快可持续生存的地球社会”

凡是成功的企业家，都必须回答“赚了钱如何使用”这个问题。

在日本，许多事业成功的企业家都会把部分公司盈利或私人财产用于开展公益活动，如兴办或资助科学技术产业、文化艺术、体育、保护自然环境和历史遗产等事业的发展。其主要方式就是设立财团法人，这叫作尽“企业的社会责任”。

小松昭夫虽然学历仅仅是职高，但是他勤于思考，富有创新精神，有预见能力、领导能力、决断能力、实行能力，知识丰富，视野广阔，有远大志向。

小松昭夫说：“我的目标是做多面手，即具有社会企业家、发明家和哲学家的形象。”^①

1981 年，小松昭夫制定了“通过公司业务在社会上扩大欢乐之环”的“社是”之后，开始了从企业家向事业家——社会企业家的转变。

小松昭夫说：“所谓事业家，就是通过经济活动争取变革社会的人。”小松昭夫所说的“事业家”就是“社会企业家”。

在日本，“社会创业家论坛”对社会企业家下的定义是：

^① 2011 年 10 月在亚洲太平洋和平研究学会上发表的讲演——《云计算时代——从共感到对立、整合、发展》。