

老板 库存不好了

原著 森田浩行
翻译 河原启明 徐云飞 吴 铨



中国财政经济出版社

老板，库存不好了

原著 森田浩行

翻译 河原启明 徐云飞 吴 铨

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老板, 库存不好了 / (日) 森田浩行著; 河原启明等译. —北京: 中国财政经济出版社, 2004.3

ISBN 7-5005-7072-4

I. 老… II. ①森…②河… III. 中篇小说—日本—现代 IV. I313.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 010158 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 32 开 4.75 印张 86 000 字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

定价: 15.00 元

ISBN 7-5005-7072-4/F·6188

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



中文版序言

这本小说由森田君根据自己的真实经历创作。小说以“马来西亚工厂”为场景，一针见血地指出了当前多数日本企业针对面临的经营课题而组建的、用以努力提高业绩的供应链管理（连锁供给最优化）方式的本质。小说中表达了这样一种思想，对于企业来说，以整体最优思想重新设计由筹办原材料开始到交货至客户的整个程序，即重新设计供给链，能够在很大程度上提高企业的资金利用率（即现金流量）和可信度。供应链管理（连锁供给最优化）这种提高经营效率

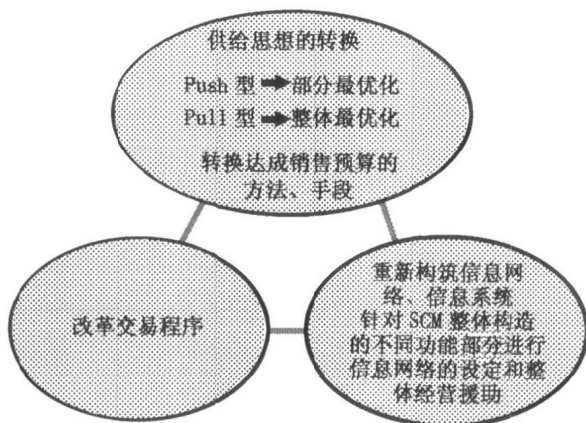


老板，库存不好了

2

的手段以丰田公司“看板方式”的零库存化思想为基础，并采用了英国和美国的经营顾问公司从进入 20 世纪 90 年代就开始提倡的、伴随着 IT 业的发展而逐渐发售的信息系统方面的捆绑式软件。

即使在日本，也有很多企业从几年前就开始引入这种用于信息系统的供给链组件。但是，引入这种信息系统的企业几乎都失败了，没有能够实现任何成果。为什么？如下图所示，是因为没有能够实现“供给思想的转换”和“交易程序的改革”。



不管是多么有效的手段，如果引入这种方法不正确，则必然会带来时间、劳力和费用的大量浪费。

仅仅因为邻居家里买了钢琴，所以即使自己家里没有人会弹也一定要买一架钢琴装饰起来，这种现象在日本经济高速成长的时代多的是，但是在经营中这种浪费是绝不



能被允许的。

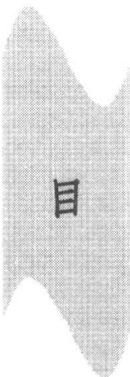
如果在引入该系统之前，能够理解供给链管理（连锁供给最优化）模式带给经营的本质的效果，真正将供需思想转换为 PULL 型、重新构筑交易程序，那么就可以达成显著的经营成果（以少量的库存满足客户的需求）。

使用较少的库存取得客户的满足和信赖，这一点是与使用更少的投资获得更大的利益紧密相关的，因此我们必须改变我们习以为常的思考方法和工作方式。采用这种供给链管理（连锁供给最优化）模式而获得巨大成功的日本企业的典范是丰田汽车，它在业界也是有代表性的。

我希望本书，能够引起诸位对供给链管理（连锁供给最优化）的兴趣，成为诸位提高生产效率的开端。

日本经营流通研究所董事长

佐佐木 凯男



目 录

第一章	出国任命.....	(1)
第二章	抵抗.....	(9)
第三章	战斗开始.....	(19)
第四章	“瓶颈”	(34)
第五章	新的敌人.....	(50)
第六章	化长为高.....	(74)
第七章	共同协作.....	(86)
第八章	预算会导致公司崩溃吗.....	(98)
第九章	回国述职.....	(121)
后 记		(137)

第一章 出国任命

加山邦彦盯着天花板，心中感到后悔。

明天，邦彦就将乘坐早班的飞机前往马来西亚任职了。为了珍惜和家人共处的宝贵时间，他预定了浦安的高级宾馆，宾馆的床铺极是柔软，令他久久难以成眠。

听着身边熟睡的妻子和已经上了五年级却仍然依恋父亲的女儿的鼻息声，邦彦在心中重新回顾了至今所发生的事情。

那件事发生于一年前五月份的长假期间。那时，邦彦在一家大型电子仪器制造公司的子公司任职。这家子公司名为“SSI Techno”，专门从事电子计算机相关仪器的制造，邦彦是海外生产综合科长。

当时邦彦完成了一份计划书。这份题为



老板，库存不好了

2

“亚洲地区库存削减计划”的报告内容虽然只有三页纸，但邦彦对其拥有很强的自信，认为采用其中的策略足以在不取消长假的情况下改变公司的现状。

当时（1995年），突如其来的日元汇率暴涨令制造业蒙受了巨大的损失，从事制造业的公司全都疯狂致力于促进他们的亚洲基地的生产，极力挣扎着试图摆脱销售价格的下跌和汇率的冲击。基于同样的理由，“SSI Techno”也努力谋求在亚洲的发展，但面临着不少问题。

位于新加坡的事务所作为亚洲的战略基地，承担着开发、企划、供应原材料等任务；同时，建立于马来西亚的制造业子公司承担着管理向外订货的任务并已运营达两年以上，在实现当初建立该公司的目的——应对汇率变动、价格降低——方面做出了卓越的贡献。

但是，正是由于基地间的距离过远导致管理上鞭长莫及，同时因为生产的原材料几乎全都要在新加坡购买，然后依据每个工厂、每个流程重新包装后再供应给马来西亚的生产公司，所以往往导致部件供给不足或者供给过剩，在各地的工厂开始出现堆积如山的库存或半成品，这种状况给价格本就在急剧下跌的计算机类产品带来了巨大的冲击和压力。而且，管理层对于以哪一个事务所为主体进行运作并不清楚，甚至对于这些问题的关键在何处以及如何解决才好也不明确。

负责海外生产业务的制造事业部长奥山认为，通过改善日本国内现有工厂的效率就能够消除营业值降低带来的



压力，所以他对把生产向海外转移态度消极，将对外生产订货委托工作的管理和指导完全交由新加坡的事务所负责，而对位于马来西亚的直辖工厂却仅派去了最小限度的人员。

而且，开发部门也因为对亚洲地区的部件进行评价相当耗时，故而规定即使生产在当地进行，原材料也必须从日本或新加坡的子公司中筹办，所以迄今未能享受到当地生产的优势。

邦彦写成的报告也没有什么令人耳目一新的内容。

报告的核心是主张跳过日本或新加坡等地的主要管理部门，而直接进入马来西亚工厂的生产现场，以当地为最终基地，无论是开发还是供应都由当地主体进行。

邦彦经过深思熟虑，认为只有这种方法才能将公司从当前库存过剩的危机中拯救出来，并且必须尽可能快地进行。

但是连这种计划也必须由一个科长在长假期间殚精竭虑地完成，这也暴露出了公司的上层与各地子公司之间的距离。

但是，即使报告能够被上司接受，也会出现诸如“这件工作让谁来做？”“对工作被夺走的部门如何解释才好？”“在目前日本经济这么不景气的时候，辞掉一部分工人真的没问题吗？”等问题。这些问题是非常现实的。万一这



老板，库存不好了

个策略失败了，责任应该由谁来负？当然邦彦罪责难逃，但仅仅将他降职只怕仍然无法平息上司的怒火。

这些念头在邦彦心中反复浮现，但长假结束后他还是向上司矽贝事业部长提交了这份报告。为了支持北美销售公司扩大销售的策略，矽贝事业部长去了当地出差未归，他将报告放在部长办公桌上，就走向自己的座位。这时，事业本部长露木的声音突然从身后传来：“喂，假期里去打高尔夫了吗？”本部长露木是由母公司“SSI Electronics（电子设备）”派遣来到“SSI Techno”公司来的，原本是技术人员，后来升职成为管理人员。与其他一起创业的同事相比，他性格沉静，人缘很好。

突然被本部长问及，邦彦有点紧张：“没有！实在没有时间去打高尔夫。预算没有如期完成……我又总结了我对如何应对当前形势的一点看法……”“噫，真是少见哪，你还真是勤奋工作呀！把你的想法和我谈一谈吧。”

看来长假中本部长的高尔夫球成绩不错，他看起来心情很好，温和地邀请邦彦进入自己的房间，脸上的表情似乎在说：“我也是理解部下的上司哟”。

邦彦在这一瞬间强烈地感觉到了好运的降临。他的上司矽贝事业部长在 SSI Techno 公司的创业者们中，以兼具犀利的、压倒性的词锋和时常留意周围的情况、不使不必要的冲突波及他人的谨慎这两种截然相反的素质而闻名，而且正是依靠这两种不同寻常的素质使他取得了今天的成就。



如果他将这份报告交给矾贝，很有可能被矾贝以时机未至而束之高阁，但如果利用这个机会引起本部长的注意，由于从年龄上来看本部长今后应该也不会有太大的野心，所以反而有可能给予这份报告比较现实的评价。邦彦心中打着算盘，将手里的报告递给了本部长。

很快，露木就入神地看起了邦彦的报告。秘书送咖啡进来，发现今天本部长房间里的客人是邦彦，他感到诧异，但仍将咖啡放到了邦彦面前。

往常，邦彦总是喝自动售货机销售的纸杯咖啡，但陶制的咖啡杯和从中散发的香气令他恍然发现自己身在何处。

露木抬起头：“写的确实没错呀！但是你准备如何取得奥山事业部长的理解呢？还有啊，公司里现在有能够执行这项计划的人才吗？”

果然来了。邦彦明白，如果不能取得制造事业部的协助，推行这项计划是根本不可能的。而负责制造事业部的奥山事业部长怎么会高兴地协助推行这项可能导致本部门人手被削减的计划？

另一个问题是人才。邦彦清楚地知道，自己作为这份报告的提出人，必须承担推行这项计划的主要责任，但他还是心存侥幸，希望可以留在总公司出谋划策。

当年的6、7月份，他的报告还没有引起管理层的关注，但是身边的人都间接地获悉了报告的内容，邦彦也发现这份报告在同事中间引起了各式各样的反应。



老板，库存不好了

到了9月份，公司迎来了中期结算，海外营业部开始指责亚洲地区的库存问题逐渐对事业的发展造成束缚。而最前线的销售部队也开始追究供给方事业部长的责任，他们反驳道，“我们希望销售的时候却没有商品，询问马来西亚工厂时，他们说这是新加坡事务所的问题；向新加坡事务所确认时，他们声称没有总公司的指示，我们的电话打遍了亚洲。像这样不管采取怎样的扩大销售的策略也不可能会产生什么效果的。”由此，邦彦的报告作为库存问题的解决策略终于被确定为议题。

10月末，邦彦的任命终于下来了：“到马来西亚去把你的计划变成现实吧”。在收到本部长露木的任命时，邦彦略微抵抗了一下：“明年我就40岁了，我觉得应该由更年轻、更有领导才能的人担任现场指挥工作，特别是我们科的持田主任，他在营业方面很值得信任，而且在海外工作的经验对他也很有意义，所以请您多给他一些机会”。但露木说道：“你的报告中说得好，我们没有时间培育人才了，为了尽快出成果，只能请你去了。”

天蒙蒙亮的时候，邦彦醒过来了。

他对于自己将要承担的风险有多大仍不很清楚。当初写报告甚至在提出报告的时候，他对自己将要承担风险这一点都没有任何怀疑。但是，当这一切逐渐成为事实的时候，承受着制造部门的压力和将要前往新加坡、马来西亚的同事们的批评，邦彦开始感觉到深深的困惑。



而在家里，两个孩子明年面临升学，父亲的陪伴是不可或缺的，而且新房子刚刚造好，邦彦自己在新家居住的时间尚未超过一个月，这也是导致他不愿意出国的主要原因。

邦彦原来长驻英国，三年前他的家人刚随他一起返回日本，中学二年级的长子和小学五年级的长女也逐渐适应日本的生活并开始交起朋友来。同时邦彦为了实现自己成为一个独立的小家之主的梦想，刚向银行贷了款建起了新房子。

当他告诉妻子由纪子“这次公司决定派我去马来西亚”时，如他所料，由纪子盯着邦彦责问道：“为什么又是你？你不是刚从英国回来吗？不会除了你就没有人才了吧？难道不能和上司谈一谈换一个人去吗？”

“我自己引起的事必须负责到底，这也是没有办法呀！所以，为了能够全力以赴地工作，这一次我准备单身去上任。”邦彦认为这样应该说得过去了，而且也会显得比较有精神。

“晴彦和朋子就要升学了，房子又刚建起来，这个时候你又要走……”由纪子心中一时千头万绪，不知该如何表达。

“不是说过‘老公，只要你保重身体，我会看好家’吗？虽然这一次我出门的时间稍微长了一点，但是现在联系方式很多，像E-mail什么的都很方便，即使距离远一点也没有关系呀。”邦彦努力地安慰着妻子。



老板，库存不好了

“不是这样子的呀！虽然你说这是你该做的事情，但是其他人并没有这样说，不是吗？我不希望看见你在炎热的南亚因为水土不服病倒，或者因为工作不能顺利进行被迫一个人承担责任，这些你自己都说不出口吧？当然，我会尽力支持你走下去的。但是我想，在你身边有很多心怀鬼胎、暗自打算的人也是事实。”

由纪子的话在邦彦的脑中盘旋良久。

是为了公司吗？还是为了自己？总不会是因为喜爱交易的商品吧？看来对于自己今后为何要去马来西亚的原因，目前仍然不清楚。想着这个问题，邦彦慢慢睡着了。

第二章 抵抗

邦彦搭乘成田机场出发的早班航班，傍晚就可以抵达新加坡。登机时只有妻子和长女朋子两个人冷冷清清地赶来送行，邦彦心中完全感受不到前往新的地区任职的昂扬心情。

自从公司决定将由邦彦赴马来西亚任职时开始，在处理新加坡事务所和马来西亚工厂的事务方面就产生了一些变化。

这些变化自事业部长矶贝和邦彦1月中旬访问马来西亚工厂时开始，包括如何迎接邦彦的到任以及怎样处理年终出货的问题。

矶贝向马来西亚工厂的日本主管们强调，首先，公司决定邦彦到马来西亚上任的目的是为了将这里建设成为公司在亚洲的战



老板，库存不好了

略基地；其次，目前市场需求正转向价格较低的产品，所以增强亚洲的生产已成为当务之急。他进一步要求，为了改善业绩，应尽可能在2、3月实现出货的增长。

当地工厂的厂长福兰不高兴了：“只要新加坡事务所能够及时供应部件，增加多少生产都可以，问题不在我们这里，而应该在新加坡那边吧？”

矶贝语气强硬地回答：“生产工厂正是因为制作商品才有了存在的意义，所以对总公司的增产要求请自己想办法解决！”

在回国途中出于同样的目的他们也访问了新加坡的事务所，但这里对“邦彦报告”表现出更明显的敌意。

新加坡事务所的功能被称为IPO（国际供应中心），它从日本以及亚洲各国购买部件，供应马来西亚工厂以及其他合作公司生产所需。但是，邦彦的报告中主张“应将供应尽可能地集中在马来西亚国内，同时将生产也集中到马来西亚工厂中来。”这意味着，目前在新加坡负责购买部件的职员、决定部件样式的工程师、检查人员等被派遣出国掌管主要部门的日本人将被派往马来西亚工厂，或者必须返回国内，同时也意味着必须解雇大部分花费了很多时间培养的当地雇员。

当地负责人船木说道：“这可不是简单的事情，更不是趴在东京的办公桌上空想就能够解决的。这里有新加坡人、马来人，还有居住在马来西亚的中国人、印度人，他