

生意人叢刊⑩

成本降低戰略

占部都美 著

陳耀茂 譯



生意人叢刊10

占部都美著
陳耀茂譯

成本降低戰略

國家出版社印行

版權所有
翻印必究

■ 成本降低戰略

生意人叢刊 10

特價

編譯者：陳耀茂

出版者：國家出版社

發行所：藝文圖書公司

地址：香港銅鑼灣摩頓臺灣景樓23樓A⑤

電話：五一七六七七八

印刷所：力行印刷廠

地址：香港灣仔駱克道100號

日期：一九八〇年二月一日出版

(本書如有缺頁或裝訂錯誤請寄回調換)

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成爲舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政爲官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔爲大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成爲這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的遠光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是爲至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

新版前言

從一九五五年代到一九六五年代，日本經濟持續高度成長，企業也在受惠的經濟環境下，達到高度成長。人一旦受惠於優越環境，就極易染上浪費癖。企業也是一樣。一旦受惠於經濟環境，雖然競相擴大銷售額，可是在不知不覺中往往會染上亂花諸資源的習性。

在高度成長經濟下，日本企業，繼續借款經營，因而也就亂花很容易週轉到的他人資本。這在低成長經濟下，就形成巨額的利息負擔，束縛日本企業脖子。

又，在高度成長經濟下，日本的企業每年不斷採用大量人員，進行人力資源的亂花。結果，招致人事費的大幅上漲。此在低成長經濟下，形成巨額的人事費負擔，也是束縛日本企業脖子。

此外，高度成長必然會帶來通貨膨脹（Inflation）。雖然日本人已習慣於通貨膨脹，但對於降低成本的認真努力，却完全忘記。隨之通貨膨脹，由於商品價格的上漲，易使人事費及其他成本增加。

像這樣，高度成長經濟與通貨膨脹，使企業忘却成本降低，並產生易使人陷入散漫經營的環境。可是，在此後的低成長經濟下，一旦忘記了努力降低成本時，不但人事費與物價暴增，而且經濟會引起停滯的不景氣（Stagflation）。又因為成本增加，日本企業失去國際競爭力，而輸出的停滯，又加深了經濟的停滯。因此企業發生長期性的利潤率降低，也影響了景氣的復甦。

石油衝擊影響了不景氣，而事實上這祇不過是加速日本經濟根本性的停滯傾向。為了脫離此後的低成長經濟，必需改變基本的經營態度，即建立為「經營即為降低成本」，「降低成本即為經營」的經營態度。

本書在一九五五年的長期不景氣時期裏出版，是指示克服不景氣的實踐戰略。這次，改寫之後，做為此後為了渡過低成長經濟的起死回生之術，說明成本降低的態度與其實踐戰略。

因為痛感成本降低有需要再度在一般經濟界、國家及地方自治團體中推行的必要。

第一版 前言

「因爲天氣變壞，如冒那種險是很危險的」，對輕率，存心冒險的登山者加以警告，當然是爲其本人着想。像輕率的人，必然厭煩他人的警告而聽不進去的。而且碰到壞天氣仍強行登山，果如所料，遇難，而死體被抬回。不用說，我對已遭難的死體是不喜歡蓋棺論事的。

戰後，可以說，倒閉最厲害的山陽特殊製鋼，在二年前我所出版的「危險的公司」裏，對該公司曾加警告。可是當時的經營者對我的警告毫不在乎，輕率的行走冒險，結果終於遇難。社會的輿論是爲了警戒將來與勸示其他的經營者，對於遇難、受傷的經營者，乃加以嚴厲批評。

可是，山陽特殊製鋼，不過是冰山之一角而已。使該公司潰散的散漫體質在一向習慣於過去長期高度成長的所有日本公司，都帶有一部份此種體質。此種事態，究竟有無自覺？

散漫經營的根源不僅在經營者身上，就是作業員也好，工會也好，都擴散著相同的危險根源。此外，股東也好，轉包公司也好，商店也好，全都一樣。

爲了改善散漫經營的體質，必須要實行利潤主義的經營原則，「成本降低」。

美國工會的指導人山莫耳·龔巴斯說：「帶給勞工最大害處莫過於沒有獲利的公司」。這不僅是公司對股東與消費者的社會性責任，也是對作業員應盡的責任，如果無法獲得利潤的話，是無法達成的。此外，對公司利潤不關心的薪給職員（Salary man）仍然很多。

日本公司於歌詠經濟的高度成長期間，利潤率長期性的不斷降低。平均利潤率一降低時，就會發生多數公司倒閉。影響之下，也使股價不斷下降。平均利潤率的降低會抑制設備投資之需求，同時消費水準也難以提高。結果使經濟的成長率也大爲鈍化。而且經濟的停滯，還會壓縮公司的利潤率，增加更多的倒閉。

利潤不是從他人奪取而得。是公司以自己的雙手產生出來的。又產生出利潤，不僅是個個企業生存所需要的。就是對於病中的日本經濟恢復，絕對是需要的。利潤率如果仍舊長期低落的話，日本的經濟機構自身就會有危險。此不僅有「危險的公司」，將還有「危險的經濟」呢！雖然業已行走在金融緩和的路線上，可是企業的利潤率如無恢復，是不會有真正的景氣復蘇的。

話說，明治時代日本經濟的先覺者，福澤諭吉曾說：「爭利就是爭理」這句話，在目前仍然是至理名言。如無打開新知識、新技術、新視野的話，是不會產生利潤的擴大的。

在今日低沉的經濟環境下，如何實行利潤主義的經營較好呢？用如何的新視野，如何的新視角與

方法去實行才好呢？其解決之道想來是所有公司的經營者或作業員大家所期望的。

這本「成本降低戰略」對於步行於經營危機與苦惱途上的公司而言，有如身負救世主的任務而寫成的。對於病中的公司的救世主，無它，即是經營者或職員的新的行動與態度。本書即是身負該任務的使者。而政府是無法成爲救世主的。

占部都美

目 錄

新版前言	一
第一版前言	一
I 浪費經濟的結果	
一、太平洋經濟的「滑交」	三
二、害人害己的由來	七
三、日本公司的致命傷	一三
四、切掉日本公司的「肥肉」	二三
II 話談小氣	
一、小氣哲學	三五
二、阻止危機打開的人牆	四三

三、起死回生之術……………五一

四、打開危機的處方……………六一

III 成本降低的實踐

第一原則——排除人的損失……………七一

戰略1 發現潛在的過剩人員……………七一

戰略2 不要自我增殖間接人員……………七四

戰略3 省略無益的工作……………八〇

戰略4 消除事務的過剩人員……………八四

戰略5 進行擴大各自的職務……………八七

戰略6 採用成果主義思想……………九一

第二原則——在原材料的購入上採用VA……………一〇一

戰略7 購買部裡要安排具有分析能力的人材……………一〇一

戰略8 VA向全公司推進……………一一一

第三原則——排除管理上的損失	一一七
戰略 9 貫徹少數精銳主義的產品政策	一一七
戰略 10 澈底進行重點銷售與合算銷售	一二三
戰略 11 導入排除事故與不良品的生產管理	一三一
戰略 12 削減使資本呆滯的庫存品，加工品	一三六
第四原則——排除空間的損失	一四三
戰略 13 計算土地的機會成本	一四三
戰略 14 不要犯了搬運空氣，保管空氣的愚蠢	一四六
戰略 15 削減配銷成本	一四八
第五原則——不要忘了時間就是金錢	一五三
戰略 16 將時間的損失換成金錢看看	一五三
戰略 17 縮短全日程週期	一五五
第六原則——將新思想導入經營裡	一六一
戰略 18 向最重要目標實踐集中主義	一六一
戰略 19 發揮灰姑娘的精神	一六六

I 浪費經濟的結果



一、太平洋經濟的「滑交」

〔經濟的大變化〕

日本的經濟，從戰後以至於到最近，達到似乎連外國人都羨慕的高度成長。可是，到了一九七四年，日本經濟的實質成長率，戰後首開記錄呈現負數。

這是日本經濟的大變化。我們所處的經濟世界「氣溫」突然間驟降起來。以前彷彿是生活在攝氏二十五度的暖 and 氣候的環境裏，然而由於經濟世界的氣溫突然間驟降，變得氣溫低達零下三十度似的。

在這經濟的大變化之中，企業倒閉相繼發生，在上市公司裏，似乎達到四家公司之中有一家公司是赤字公司。目前的現狀正是面臨如此未曾有的經濟危機。

發生如此經濟大變化的原因，到底是什麼呢？

〔太平洋經濟時代〕

二十世紀前半期，即一九五〇年以前，是太平洋經濟的時代。二十世紀的前半期裏，在美國的大西洋岸、英國，或者德國，其他之歐洲各國，開發了石油及鐵礦等諸資源。以這些諸資源而言，在大西洋的沿岸諸國裏，重化學工業自然是很發達。亦即二十世紀前半期，可以說是大西洋經濟的時代。可是，從一九五〇年代以來，大西洋的石油或鐵礦資源慢慢的枯竭起來。而且諸資源的成本也慢慢提高起來。因此，轉向太平洋沿岸，開發起新石油與新鐵礦。

譬如，在澳洲進行開發鐵礦資源，在中東開發著石油資源。

像那樣，以太平洋沿岸為中心，進行新的石油及鐵礦資源的開發，由於這些資源的利用，太平洋經濟時代也就從一九五〇年代起出現。而且在此太平洋經濟之中，發揮中心任務的國家，即為日本。

日本，將戰時中製造像「大和」那樣巨大軍艦的造船技術進一步加以發展，目前已可製造三十萬噸到五十萬噸之類的巨大油輪。同時也製造出極為優秀的鐵礦專用船。結果，日本的造船業界，領先英國，成為世界第一。不僅如此，日本遠從澳洲穿越太平洋運來鐵礦的成本，比之美國鋼鐵業使用國內鐵礦的成本還便宜。

美國的鋼鐵業位於內陸，相對的，日本的鋼鐵業全部位於太平洋沿岸。加上日本鋼鐵業設備的近

代化，使日本成爲具有超前美國鋼鐵業的國際競爭力的主要原因。

此外，以大型油輪遠從中東運來日本的石油成本，比之美國使用的石油成本還便宜。而且，如此便宜的石油資源利用，引起了從石炭到石油的能源革命。同時，除石油化學工業以外，以電機、汽車、機械工業爲中心之日本重化學工業，也達到急速發展。以前，像纖維之類輕工業產品輸出國的日本，此間不知不覺也成爲重化學工業產品的輸出國。到了一九六〇年代時，日本經濟每年呈現超出一〇%的實質高度成長。從一九五〇年代經由一九六〇年代，日本經濟在受惠於太平洋經濟時代之中，達到高度成長，由於此受惠，日本的企業也達到高度成長。

〔早到的拐角〕

可是，不管那一時代，繁榮無法總是持續的。

依存太平洋經濟資源的日本產業構造，必然是，大量使用資源的資源多量消費型。日本經濟繼續高度成長，隨著日本成爲經濟大國其資源的需求更顯巨大化。

而且，太平洋沿岸諸國的諸資源也相對變得不足。此後也發生了石油危機。

日本的產業依存太平洋經濟資源發展，所以是資源依存型，資源多量消費型，使太平洋經濟的繁榮期間變短。以前所持續的太平洋經濟時代，僅僅二十多年，就碰到了拐角。