

成本降低战略

港台经营管理丛书

光明日报出版社

出版说明

港台经营管理丛书

成本降低战略

(日) 占部都美 著

陈耀茂 译

光明日报出版社

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创新，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和

新版前言

从一九五五年代到一九六五年代，日本经济持续高度成长，企业也在受惠的经济环境下，达到高度成长。人一旦受惠于优越环境，就极易染上浪费癖。企业也是一样。一旦受惠于经济环境，虽然竞相扩大销售额，可是在不知不觉中往往会染上乱花诸资源的习性。

在高度成长经济下，日本企业继续借款经营，因而也就乱花很容易周转到的他人资本。这在低成长经济下，就形成巨额的利息负担，束缚日本企业的脖子。

还有，在高度成长经济下，日本的企业每年不断采用大量人员，进行人力资源的乱花。结果，招致人事费的大幅上涨。这在低成长经济下，形成巨额的人事费负担，也是束缚日本企业的脖子。

此外，高度成长必然会带来通货膨胀。虽然日本人已习惯于通货膨胀，但对于降低成本的认真努力，却完全忘记。随之通货膨胀，由于商品价格的上涨，易使人事费及其他成本增加。

象这样，高度成长经济与通货膨胀，使企业忘却成本降低，并产生易使人陷入散漫经营的环境。

可是，在此后的低成长经济下，一旦忘记了努力降低成本时，不但人事费与物价暴增，而且经济会引起停滞的不景气。又因为成本增加，日本企业失去国际竞争力，而输出的停滞，又加深了经济的停滞。因此，企业发生长期性的利润

率降低，也影响了景气的复苏。

石油冲击影响了不景气，而事实上这只不过是加速日本经济根本性的停滞倾向。为了脱离此后的低成长经济，必需改变基本的经营态度，即建立为“经营即为降低成本”，“降低成本即为经营”的经营态度。

本书在一九五五年的长期不景气时期里出版，是指示克服不景气的实践战略。这次，改写之后，做为此后为了渡过低成长经济的起死回生之术，说明成本降低的态度与其实践战略。

因为痛感成本降低有需要再度在一般经济界、国家及地方自治团体中推行的必要。

占部都美

第一版 前言

“因为天气变坏，如冒那种险是很危险的”，对轻率，存心冒险的登山者加以警告，当然是为其本人着想。象轻率的人，必然厌烦他人的警告而听不进去的。而且碰到坏天气仍强行登山，果如所料，遇难，而死体被抬回。不用说，我对已遭难的死体是不喜欢盖棺论事的。

战后，可以说，倒闭最厉害的山阳特殊制钢，在二年前我所出版的“危险的公司”里，对该公司曾加警告。可是当时的经营者对我的警告毫不在乎，轻率的行走冒险，结果终于遇难。社会的舆论是为了警戒将来与劝示其他的经营者，对于遇难、受伤的经营者，乃加以严厉批评。

可是，山阳特殊制钢，不过是冰山之一角而已。使该公司溃散的散漫体质在一向习惯于过去长期高度成长的所有日本公司，都带有一部分此种体质。此种事态，究竟有无自觉？

散漫经营的根源不仅在经营者身上，就是作业员也好，工会也好，都扩散着相同的危险根源。此外，股东也好，转包公司也好，商店也好，全都一样。

为了改善散漫经营的体质，必须要实行利润主义的经营原则，“成本降低”。

美国工会的领导人山莫耳·龚巴斯说：“带给劳工最大害处莫过于没有获利的公司”。这不仅是公司对股东与消费者的社会性责任，也是对作业员应尽的责任。如果无法获得利润的话，是无法达成的。此外，对公司利润不关心的薪给职员仍然很多。

日本公司于歌颂经济的高度成长期间，利润率长期性的不断降低。平均利润率一降低时，就会发生多数公司倒闭。影响之下，也使股价不断下降。平均利润率的降低会抑制设备投资之需求，同时消费水准也难以提高。结果使经济的成长率也大为钝化。而且经济的停滞，还会压缩公司的利润率，增加更多的倒闭。

利润不是从他人夺取而得。是公司以自己的双手产生出来的。又产生出利润，不仅是各各企业生存所需要的。就是对于病中的日本经济恢复，绝对是需要。利润率如果仍旧长期低落的话，日本的经济机构自身就会有危险。此不仅有“危险的公司”，将还有“危险的经济”呢！虽然业已行走在金融缓和的路线上，可是企业的利润率如无恢复，是不会有真正的景气复苏的。

话说，明治时代日本经济的先觉者，福泽论吉曾说：“争利就是争理”这句话，在目前仍然是至理名言。如无打开新知识、新技术、新视野的话，是不会产生利润的扩大的。

在今日低沉的经济环境下，如何实行利润主义的经营较好呢？用如何的新视野，如何的新视角与方法去实行才好呢？其解决之道想来是所有公司的经营者或作业员大家所期望的。

这本“成本降低战略”对于步行于经营危机与苦恼途上的公司而言，有如身负救世主的任务而写成的。对于病中的公司的救世主，无它，即是经营者或职员的新的行动与态度。本书即是身负该任务的使者。而政府是无法成为救世主的。

目 录

新版前言	1
第一版前言	3
第一章 浪费经济的结果	
一、太平洋经济的“滑交”	1
二、害人害己的由来	3
三、日本公司的致命器官	6
四、切掉日本公司的“肥肉”	15
第二章 话谈小气	
一、小气哲学	23
二、阻止危机打开的人墙	29
三、起死回生之术	34
四、打开危机的处方	42
第三章 成本降低的实践	
第一原则——排除人的损失	49
战略1 发现潜在的过剩人员	49
战略2 不要自我增殖间接人员	51
战略3 省略无益的工作	56
战略4 消除事务的过剩人员	59
战略5 进行扩大各自的职务	62

战略 6	采用成果主义思想.....	65
第二原则	——在原材料的购入上采用价值分析.....	73
战略 7	购买部里要安排具有分析能力的人材.....	73
战略 8	价值分析向全公司推进.....	87
第三原则	——排除管理上的损失.....	85
战略 9	贯彻少数精锐主义的产品政策.....	85
战略 10	彻底进行重点销售与合算销售.....	90
战略 11	导入排除事故与不良品的生产管理.....	96
战略 12	削减使资本呆滞的库存品, 加工品.....	100
第四原则	——排除空间的损失.....	104
战略 13	计算土地的机会成本.....	104
战略 14	不要犯了搬运空气, 保管空气的愚蠢.....	106
战略 15	削减配销成本.....	108
第五原则	——不要忘了时间就是金钱.....	111
战略 16	将时间的损失换成金钱看看.....	111
战略 17	缩短全日程周期.....	113
第六原则	——将新思想导入经营里.....	116
战略 18	向最重要目标实践集中主义.....	116
战略 19	发挥灰姑娘的精神.....	120

第一章

浪费经济的结果

一、太平洋经济的“滑交”

〔经济的大变化〕

日本的经济，从战后以至于到最近，达到似乎连外国人都羡慕的高度成长。可是，到了一九七四年，日本经济的实质成长率，战后首开记录呈现负数。

这是日本经济的大变化。我们所处的经济世界“气温”突然间骤降起来。以前仿佛是生活在摄氏二十五度的暖和气候的环境里，然而由于经济世界的气温突然间骤降，变得气温低达零下三十度似的。

在这经济的大变化之中，企业倒闭相继发生，在上市公司里，似乎达到四家公司之中有一家公司是赤字公司。目前的现状正是面临如此未曾有的经济危机。

发生如此经济大变化的原因，到底是什么呢？

〔太平洋经济时代〕

二十世纪前半期，即一九五〇年以前，是太平洋经济的时代。二十世纪的前半期里，在美国的大西洋岸、英国，或者德国，其他之欧洲各国，开发了石油及铁矿等诸资源。以这些诸资源而言，在大西洋的沿岸诸国里，重化学工业自然是很发达。亦即二十世纪前半期，可以说是大西洋经济的时代。

可是，从一九五〇年代以来，大西洋的石油或铁矿资源慢慢的枯竭起来。而且诸资源的成本也慢慢提高起来。因此，转向太平洋沿岸，开发起新石油与新铁矿。

譬如，在澳洲进行开发铁矿资源，在中东开发着石油资源。

象那样，以太平洋沿岸为中心，进行新的石油及铁矿资源的开发，由于这些资源的利用，太平洋经济时代也就从一九五〇年代起出现。而且在此太平洋经济之中，发挥中心任务的国家，即为日本。

日本，将战时中制造象“大和”那样巨大军舰的造船技术进一步加以发展，目前已可制造三十万吨到五十万吨之类的巨大油轮。同时也制造出极为优秀的铁矿专用船。结果，日本的造船业界，领先英国，成为世界第一。不仅如此，日本还从澳洲穿越太平洋运来铁矿的成本，比之美国钢铁业使用国内铁矿的成本还便宜。

美国的钢铁业位于内陆，相对的，日本的钢铁业全部位于太平洋沿岸。加上日本钢铁业设备的近代化，使日本成为具有超前美国钢铁业的国际竞争力的主要原因。

此外，以大型油轮远从中东运来日本的石油成本，比之美国使用的石油成本还便宜。而且，如此便宜的石油资源利用，引起了从石炭到石油的能源革命。同时，除石油化学工业以外，以电机、汽车、机械工业为中心之日本重化学工业，也达到急速发展。以前，象纤维之类轻工业产品输出国的日本，此间不知不觉也成为重化学工业产品的输出国。到了一九六〇年代时，日本经济每年呈现超出百分之十的实质高度成长。从一九五〇年代经由一九六〇年代，日本经济在

受惠于太平洋经济时代之中，达到高度成长。由于此受惠，日本的企业也达到高度成长。

〔早到的拐角〕

可是，不管那一时代，繁荣无法总是持续的。

依存太平洋经济资源的日本产业构造，必然是，大量使用资源的资源多量消费型。日本经济继续高度成长，随着日本成为经济大国其资源的需求更显巨大化。

而且，太平洋沿岸诸国的诸资源也相对变得不足。此后也发生了石油危机。

日本的产业依存太平洋经济资源发展，所以是资源依存型，资源多量消费型，使太平洋经济的繁荣期间变短。以前所持续的太平洋经济时代，仅仅二十多年，就碰到了拐角。

二、害人害己的由来

〔浪费经济的停止〕

一九七三年十一月，突然降临的石油危机是给日本人在以往高度成长下过惯的浪费经济的紧急煞车的一种警告，一种牵制。

由于石油危机，原油的价格比平时上涨三倍之多，物价也高涨得惊人。批发物价也上涨百分之三十。随着高度成长，物价的高涨正是向成为日本经济体质的浪费经济亮出煞车信号。以石油危机为契机，使物价大幅高涨，由于浪费经济而持续繁荣一事必然是无法允许的。

〔着眼于眼前利益的消费者〕

象这样，石油危机乃是给日本人过惯浪费经济的一种警告。可是一般并不理睬。

人还是为追求自己眼前的利益而拼命劳碌。石油危机所引起的通货膨胀反应，虽然这是浪费经济的警告，然而一般并未理会，各自站在自己的立场，大相争跃追求通货膨胀的利益，这是深受通货膨胀心理影响所致。

由于此通货膨胀心理，日本经济的体力急速衰减。只要存留着通货膨胀的后遗症，日本经济的恢复就会比平常晚。

在通货膨胀之下，所有的人都具有易物倾向。别说要消费者反省自己的浪费经济，如果物价上涨的话，消费者还是会提早囤积货品，并且认为囤积的话就不会吃亏。结果所发生的假需求，招来货品不足。石油危机的当时，所发生的洗衣粉或卫生纸的不足事件，正是如此。

因为物品变得不足，结果物价乃更为上涨。消费者打算在物价上涨时捞一笔，于是囤积货品，可是物价却没有暴涨的需要。结果，最终牺牲者还是消费者。此即消费者害人害己的写照。

〔利润是虚假的〕

在通货膨胀之下，批发商、厂商也认为如果物价上涨的话，也打算增加存货，于是竞相准备库存。在通货膨胀之下，如果存货增加的话，可以不劳而获得存货利润。

可是各企业进行准备库存，结果产生庞大的假需求，甚至引起物价高涨。

在通货膨胀波及之下，在批发商阶段与厂商阶段里，囤积庞大的存货，此即发生延长经济停滞的原因。

在通货膨胀的影响下，企业忘了努力降低成本一途，而一味追求存货利润，或者由于趋势的升值，而竞相获取通货膨胀的利润。可是如此一来所得的利润，大部分都是虚假利润。

由于物价的高涨，企业里发生很大的折旧费用不足情形。此乃设备或机械的折旧费用以取得成本主义来计算所致。

譬如，假定在十年前以一千万元购入一部机器，该机器的耐用年数为十年。

以直线法来计算时，每年的折旧费用为一百万元，在十年之后，即可收回一千万元的资本。

可是，在此十年之间，机器价格上涨三倍。如此一来，既使更换相同之机器，乃发生二千万元的资本不足。这就是折旧费用不足的实态。折旧费用不足的部分，被计列成虚假利润。税务署对于企业的虚假利润根本不管照样抽取税金。

加之物价的高涨，招致人事费或材料费的高涨，企业的利润也就紧缩起来。

同时各企业忘了努力降低成本，竞相贪图趁机升值，结果对高价格的需求减少，最后招来销售的停滞。

这也是各企业害人害己的报应。

在最近，为了应付行情不景气，将家庭食品象速食面每一包五十五日元降到四十日元，日鲁渔业公司的鱼罐头，并且也发生从二百七十日元降到二百四十日元的倾向。

〔工会也受到还击〕

工会也到了害人害己的地步了。

随着经济的高度成长，工会乃以去年的工资提高实绩加上“α”之形态，为了顾及时下将发生的不景气或生产力低落也毫不客气的竞相争取大幅度的工资提高。

在发生石油危机的一九七四年度里，不管经济没有成长，仍然一味争取百分之三十二点九的大幅度工资提高。

结果，发生物价与工资的恶性循环，劳动者的实质所得，反而变成低落。

同时，工会愈大幅度的提高工资，反而影响了物价的高涨，结果，劳动者的金融资产（定期存款及其他）大幅度的贬值。

从一九七〇至一九七四年之间，劳动者的金融资产贬值了百分之四十。换句话说，愈争取大幅度的提高工资，劳动者以过去的劳动力所赚的金融资产愈会发生贬值的情形。

金融资产的贬值，使劳动者对住宅、汽车、电气产品的购买力发生低落。于是引起这些需求的停滞，结果迟延了景气的恢复。由于不景气的时期变长，劳动者的收入减少，又由于裁员，失业者增加，实质所得更为低下。

劳动者大众的所得，因为占国民所得的百分之七十至八十，所以其实质所得的降低，引起了消费的停滞，更加深了不景气。不景气的加深，增加了临时退休或失业者，使劳动者大众陷于恐惧不安的地步。

随着浪费经济，忘记了努力提高生产力或降低成本的劳动者，也落到了害人害己的地步了。

三、日本公司的致命器官

〔致命器官〕

日本公司的致命器官，即为借款经营，巨额的利息负担。

一九七五年八月，包括克德兰工业，兴人化成等之关系企业，持有约二千亿元负债的兴人企业因而倒闭。

比之战后有最大倒闭之称的山阳特殊制钢，其负债总额

有四倍之多。

兴人的自有资本率为百分之八十八，其负债比率却为百分之一百一十五。

在美国与欧洲的公司里，正常的负债比率 $\frac{\text{负债}}{\text{自有资本}} \times 100$ 为百分之一百。此以自有资本率 $1 - \left(\frac{\text{自有资本}}{\text{使用总资本}} \times 100 \right)$ 来说，正常为百分之五十。象负债比率超出百分之一百的公司，无可厚非可以评估为危险的公司。

可是，日本公司的负债比率情形如何呢？

平均上市公司的自有资本率为百分之十五，若以负债比率来看时，却变成了百分之五百六十。

从美国或欧洲公司的基准来说，除了极少数的二、三家公司例外，日本公司呈现出极端的危险性征兆。

对日本公司而言，负债比率可视为日本公司的致命器官。

〔患了肥胖症〕

在经济的高度成长下，与其用自有资金来扩张事业，不如以借款扩张事业更快，而且更为有利。顺应以往的高度成长经济的日本公司，正是陷入危险的肥胖症一般。

在景气持续期间，支付银行利息之前的营业利润率，只要超过利率，则借款经营是有利的。与其以自有资金不如尽可能从银行借款来扩充事业，反而更可以提高公司的利润率。

亦即，光是利率与营业利益率的差额可以增幅公司的利润率。此称为“财务上的杠杆作用”。

借款经营具有以杠杆提高公司利润率的效果。