

企
业
管
理

最佳经营模式

热忱、踏实、

坚持、冲劲、有恒

热忱、踏实、

冲劲、有恒

热忱、踏实、

坚持、冲劲、有恒

〔日〕长田洋博士

刘江煎

译

赵叶履斯中

审校

复旦大学出版社



企
业
管
理

最佳经营模式

热忱、踏实、

坚持、冲劲、有恒



热忱、踏实、

冲劲、有恒

〔日〕长田洋博士

刘江煎 译

叶斯水 赵履中

审校

冲劲、有恒

热忱、踏实、

复旦大学出版社

坚持

图书在版编目(CIP)数据

最佳经营模式/[日]长田洋著;刘江煎译. —上海:
复旦大学出版社, 2005. 9

ISBN 7-309-04752-4

I. 最… II. ①长…②刘… III. 企业管理-经验-
日本 IV. F279.313.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 108653 号

最佳经营模式

[日]长田洋 著 刘江煎 译

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 盛寿云

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海肖华印务有限公司

开本 850 × 1168 1/32

印张 7

字数 179 千

版次 2005 年 9 月第一版第一次印刷

印数 1—5 100

书号 ISBN 7-309-04752-4/F · 1060

定价 30.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究



台湾健峰企管集团
董事长兼总经理

叶斯水先生

序

财团法人日本科学技术连盟是全球TQM的推行机构，日本排名前1000的大企业，大多数是日本科学技术连盟辅导的，绩效卓著，成果斐然。国际知名大师石川馨博士，狩野纪昭博士，台湾的钟朝嵩教授，都是出身于日本科学技术连盟，人才济济是他们成功的重要关键。2000年长田洋博士在日本科学技术连盟扮演着重要的角色，在国际会议的论文发表在世界知名企业的顾问辅导，戴明奖的审查，讲学立著，处处可见。他不仅是一位治学严谨、积极热忱的学者，也是一位专家。

长田洋博士自1990年代开始就应台湾健峰企管集团的礼聘到台湾讲学并作企业辅导，对台湾在企业的质量管理与经营战略上贡献良多。

2000年后又应健峰邀请到中国内地讲学授课，效果卓著，屡获佳评，对中国企业家有指点迷津，引领向前的深远作用。

长田洋博士，在大学任教，到企业做辅导，更深入研究探讨，日本国内的卓越企业，他们成功的秘诀，诸如他们的经营战略，管理体系，研发创新，顾客服务，归纳而成的就是最佳实践，颇有独到之处，长田洋博士更因此开发出一套颇适合企业界实施的经营管理系统，也是现今中国企业主的经营典范。

本人与长田洋博士相识十余年，每次再见面，均获得许多新学新知，收益匪浅。

研读其大作更是深感精博广阔。因此将其系列著作翻译成中文，并获得日本科学技术连盟的正式授权将相继出版，分享读书，期盼对读者有所助益。

甚幸！

叶斯水谨序于浙江宁波

前 言

1980年代,日本经济直线上升发展,日本的经营方式成为世界的模范。但是在1990年代前半叶泡沫经济破灭后,持续的低迷使得日本企业经营者自信心大失。未来,日本企业要浴火重生、持续成长,应该采取怎样的经营方式?曾经支撑日本企业的经营、曾经是世界上具有竞争力的管理技术——TQM(全面质量管理),曾几何时,已被美国的六标准差及 Maloccolm Baldrige 奖所代表的经营质量评价等新的管理技术迎头赶上;另一方面,推行 TQM 而自夸为世界第一高质量的制造业,因为忙于重建而疏于提升质量的努力,使得产品召回与质量事故的急剧增加。观察以上现象,我们知道 TQM 改革已是迫在眉睫、非常必要的了。

为探索日本企业再生的方策,笔者从1999年起着手研究,并在研究众多企业实例的过程中发现,即使在经营环境十分恶劣的90年代后半叶,仍然有一些日本企业创造了历史上最高的销售额及利益,并且稳健发展;同时,这些企业拥有世界市场占有率第一与席卷全球市场的强有力的商品,我们将这种企业称为现代卓越企业。向美国杰出企业的代表如 GE、IBM 等学习优良经营方式是一件很重要的事,但是不考虑国内外经营环境的不同而胡乱地将海外的经营手法直接输入移植却是有些危险的事。与其如此,不如分析日本卓越企业的最佳经营模式,学习他们成功的秘诀、经营手法或业务方法。笔者对这些卓越企业的访问调查及文献调查从1999年末起,持续到2001年春季止,

范围包括第一类上市公司共 13 家;2002 年春天起,更进一步针对上柜公司及未上市公司等 13 家中等规模、能持续成长的卓越公司进行一年的调查,以上访查的对象不局限于制造业,也有服务业。

在课题研究中进行的文献调查均把握经营实态,贯彻采取现场、现实、现物的三现主义,在财团法人日本科学技术连盟的协助下,针对被访查企业的社长及副社长等高阶经营管理者做实地访问,每次访问包括 2 小时的质疑问答及讨论,并反复对文献调查的假设加以查证。

本书选用其中一部分成果,总结出 13 家卓越企业,这些企业不仅涵盖制造业及服务业,也包括中小规模及大规模;在整理和分析其成功秘诀后,归纳出其中的“共通法则”,即“最佳的经营模式”。笔者积 20 年以上的经验完成本书,为便于企业人士阅读起见,先对结论加以阐述,最后再针对企业的背景与企业高阶经营管理者的对话加以编成揭示。本书不仅从经营工学,特别是从 TQM 的观点来选出卓越企业,而且要能作为其他企业参考实施之用,于是对卓越企业的构成思考方式及方法加以提示,以便于其他企业参考,期望使其推行独创的经营方式,超越既有的卓越企业,成为新的卓越企业,并在过程中活用 TQM,努力构筑卓越企业的效果并加以维持。

最后衷心感谢大力协助调查及在本书出版之际提供最新企业情报的 UNION TOOL(股)、MABUCHI MOTOR(股)、THK(股)、COSEL(股)、松本油脂制药(股)、ADERANSU(股)、MANDOM(股)、公益社(股)、MOSHI MOSHI HOT LINE(股)、东横 INN(股)、西松屋 CHAIN(股)、日信工业(股)、冈本玻璃(股)等 13 家企业的经营者及相关部门。其次要感谢日科技连出版社(股)清水彦康董事及清水秋秀氏的指导与援助。再者对于在编辑方面大力协助笔者的山田大学长田研究室的乙黑聪子小姐及藤田悦子小姐,在此也深表谢意。本书的

许多课题能引起日本企业的再生,并构筑学界与产业界的桥梁,
真是让笔者喜出望外。

长田洋
2003 年盛夏

目 录

前言.....	1
第一章 最佳经营模式——卓越企业的成功秘诀.....	1
1.1 卓越企业的变化	1
1.2 卓越企业需具备的要件	2
1.3 本书所述的卓越企业对象	4
1.4 支撑持续成长的最佳经营模式	9
第二章 质量经营——达成令人赞叹的质量	25
2.1 以质量经营为支柱的最佳经营模式.....	25
2.2 COSEL——发源于地方的高收益企业	27
2.3 MANDOM——创造性营销的高速成长	36
2.4 日信工业——重视质量与技术,业绩呈现 V 字形反弹.....	49
2.5 MOSHI MOSHI HOT LINE ——以“人财” 为本,跃进的电信市场商	61
第三章 顾客满足经营——提升 CS,与顾客共创双赢	74
3.1 以满足顾客的经营为支柱的最佳经营模式.....	74
3.2 ADERANSU——以订货生产提供减心的 关怀.....	76
3.3 西松屋连锁——从生产厂商的角度来革新	

通路.....	85
3.4 东横 INN——现代的站前旅馆	97
3.5 公益社——从传统的个人营业转变为现代 产业	109
第四章 战略管理——全球第一的战略.....	120
4.1 以战略经营为支柱的最佳经营模式	120
4.2 UNION TOOL——以 TQM 为基准的经营	122
4.3 MABUCHI MOTOR——彻底排除浪费	133
4.4 THK——毫不松懈于业务改革	145
第五章 中坚企业的活力——彻底差别化.....	156
5.1 活力源泉的最佳典范	156
5.2 松本油脂制药——以核心技术为本	157
5.3 冈本玻璃——以特殊化为本的 Only One 战略	169
第六章 最佳经营模式的有效构筑的方法.....	181
6.1 经营体系的建立途径	181
6.2 经营理念与愿景的构筑	184
6.3 以战略的方针管理来实现战略经营	191
6.4 以专案来迅速进化——六标准差运动对 竞争力强化的贡献	196
6.5 以 TQM 来提升经营的质量	199

第一章

最佳经营模式

——卓越企业的成功秘诀

卓越企业所追求的是持续的高收益成长,也就是“持续的成长性”。如此一来,卓越企业的要件就不是传统地一味将规模扩大,而是要具有高收益性并且能持续不断地成长,展现在高市场价值、高股东权益、高产品市场占有率等强大的竞争优势上。满足上述要件的企业一定存在有优良的经营手法及业务(工作)方法以支持优良的经营,这就是所谓的最佳经营模式。本书介绍的13家企业大致上有共通的14个最佳经营模式,这是其成功经营的秘诀,我们称这些企业为“卓越”企业。

1.1 卓越企业的变化

自遭逢战后最大的不景气后,日本许多企业至今仍然没有完全脱离苦难,仍在拼命挣扎中,并因而进行合并、重组、重建工程。与此同时,日经平均指数由2000年的20 000多点跌到2002年底的8 000多点,其中亦有部分的绩优企业得以生存至今。

根据日本经济新闻社的调查,在1998年这一最不景气的年度中,有7%左右的上市公司创造了历史上最高的利益,而且仍在继续成长中。例如在假发业顶尖的ADERANSU及从事婴儿与儿童服装业的西松屋连锁店,均于该年创造突破历史上最高销售额及利益。另一方面,在2001年IT泡沫破灭后,多数公司于短

时间内销售额虽有减少,但亦有不少企业仍能维持高销售额与高营业利益率。例如,以生产附有电刷的 DC 小型马达的 MABUCHI MOTOR 公司及生产电子电路板钻孔专用的超硬度钻头的 UNION TOOL 公司等均不受景气波动的影响,每年仍维持 20% 以上的高营业(经常)利益率。又如, MABUCHI MOTOR 在 2002 年后半年日经平均股价跌至 10 000 点时,其股价仍维持在 9 000 日元的高水平。具备以上优良业绩的企业可算是 1980 年代日本的领先企业,但他们不是销售额超过 1 兆日元的超大企业,大多数的超大企业从 1990 年代末期纷纷陷入重建困境。

上述新的卓越企业并不是非要规模很大,而是能提供强大竞争力的制品或服务,最终能取得高度顾客满意度及高股价等成绩,为顾客及股东创造可观的利益,我们称其为“价值创造企业”。再进一步,其重视收益性、维持高利益,并能持续成长,对于景气波动具有抵抗性,不受其影响而能持续成长。

现今各企业不应将重点放在追求销售额和规模的扩充,而是着重于营业(经常)利益率、ROE(净资产收益率)、ROA(资产回报率)等收益指针。对于一些仍在喘息求生中的超大企业或名门企业,实在有必要学习现代卓越企业成功的秘诀。

1.2 卓越企业需具备的要件

以上所述能创造价值、持续成长的卓越企业,皆具备本书介绍的 5 个要件。

(1) 高收益性

第一要件是高收益性,本书采用的指针为营业利益率。根据 2001 年的结算,除去金融业以外的全产业营业利益比前一年度减少了 25%,平均营业利益率低于 4%,营业利益率能有 10% 以上就算是优良企业了。例如前述的 UNION TOOL 在 2001 年 11 月的营业利益率为 25.5%、2002 年 11 月的营业利

益率为 21.3%，均维持在 20% 以上；类似地，MABUCHI MOTOR 在 2001 年 12 月的营业利率为 21.0%、2002 年 12 月的营业利率为 25.0%。在这种高收益性企业中，净资产收益率(ROE)在 10% 以上的企业为数不少，例如制造两轮车或四轮车刹车的日信工业的 ROE 为 15.3%、ADERANSU 的 ROE 为 13.4%(2002 年 3 月)。

(2) 收益的持续性

第二要件是收益要有持续性。例如 ADERANSU 从 1997 年 3 月起结算的营业利率均能连续维持在 20% 以上；又如切换(Switching)电源的制造商 COSEL 公司及生产销售纤维油剂的松本油脂制药在 1990 年代后半叶起，每年均保持 10% 以上的营业利率。因此，以上(1)所述及在过去 5 年间保有稳定的高营业利率(10% 以上)是卓越企业的首要条件。

(3) 成长性

第三要件为成长性，此项指针是营业利益(经常利益)的成长。例如，电信市场的 MOSHI MOSHI HOT LINE 公司、ADERANSU 公司，童装婴儿服的西松屋连锁店，以男性化妆品起家而于近年加入女性化妆品市场的 MANDOM 等公司，在过去 5 年以上也能增加收入，从店头市场进阶到东证第一类股。

(4) 市场价值，股东价值

第四要件为市场的评价，本书采用的指针为股价。虽然股价包含有投机的要素，但仍不失为现在及将来对企业综合评价及成长性的一项重要指针，股价是股东价值的重要形成因子。1990 年代及 2000 年代日经平均股价均维持在 10 000 点以上，2000 年后半叶开始走下坡路，2002 年第四季度跌破 8 000 多点。本书设定在日经平均股价低迷期间的 2003 年第一季度股价在 1 000 日元以上的企业的才称为卓越企业，例如前述的 MABUCHI MOTOR，在这种恶劣的环境下而仍有 9 000 日元以上的高股价，颇能引以为豪。

(5) 竞争的优位性

第五要件为市场的评价,就是竞争的优位性。企业的主力商品与服务在其市场竞争力的评价是以它的市场占有率(Market share)来表示的。制造业以其主力商品在世界市场的竞争优位性(占有率的顺位)来作为指针;服务业则是以日本国内市场为标的,其主力服务项目在国内的占有率排在第1、2名才能称得上卓越企业。

例如 UNION TOOL 的超硬钻头在世界上排名第1位、市场占有率为35%;同样的, MABUCHI MOTOR 的直流附碳刷小型马达占有世界市场的50%,其他如生产半导体制造装置或工作机械所需的控制系统的生产商 THK 的世界市场占有率约为60%,站在世界的领导地位。

其次,在未上市上柜的企业中,像是从地方工厂起家的冈本玻璃,其生产牙科用的牙齿视镜及液晶发射用的反射镜也是排在世界第1位,占有率为60%—80%。此外,其他制造类型卓越企业市场占有率在40%以上的亦不在少数。

另一方面,服务业中以商务旅馆为专业的东横 INN、以现代化葬仪为业的公益社与 ADERANSU、西松屋连锁等,其主力服务均占日本国内第一。

1.3 本书所述的卓越企业对象

接下来对本书上述两节所引述要件中能够满足的企业加以挑选,针对其企业成功的秘诀加以分析,对象包含有制造业及服务业。制造业的有生产切换电源的 COSEL、化妆品的 MANDOM、刹车的日信工业、超硬钻头的 UNION TOOL、直流附碳刷小型马达的 MABUCHI MOTOR、直属系统的 THK、纤维油剂及接口活性剂的松本油脂制药、牙科用镜子等特殊玻璃的冈本玻璃等8家公司;同时包含制造业、服务业性质的

ADERANSU;服务业的有电信市场的 MOSHI MOSHI HOT LINE、婴儿服和童装的西松屋连锁、葬仪业的公益社、站前商务旅馆全国展开的东横 INN 等 4 家公司。其中松本油脂制药为上柜公司、冈本玻璃与东横 INN 为未上市上柜公司,其他的企业均为东证第一类股的上市公司。企业规模及销售额从 50 亿日元起至 1 200 亿日元止,平均起来属小规模,形形色色都有。

表 1.3.1 为这些公司的过去之财务绩效,满足上述要件(1)~(3)。

表 1.3.1 对象企业的业绩状况(联合结算)

(单位:百万日元,%)

COSEL				%	
结 算 期	销 售 额	营 业 利 益	经 常 利 益	营 业 利 益 率	经 常 利 益 率
1997.5	12 751	2 374	2 528	18.6	19.8
1998.5	13 903	2 869	3 014	20.6	21.7
1999.5	12 683	2 770	2 863	21.8	22.6
2000.5	14 970	3 777	3 909	25.2	26.1
2001.5	16 873	4 449	4 819	26.4	28.6
2002.5	11 734	1 559	1 740	13.3	14.8

MANDOM					
结 算 期	销 售 额	营 业 利 益	经 常 利 益	营 业 利 益 率	经 常 利 益 率
1997.3	32 903	3 239	2 746	9.8	8.3
1998.3	34 446	3 876	2 706	11.3	7.9
1999.3	35 551	4 461	3 263	12.5	9.2
2000.3	40 344	5 067	4 177	12.6	10.4
2001.3	40 056	5 079	3 968	12.7	9.9
2002.3	42 086	5 211	4 534	12.4	10.8
2003.3	45 434	6 322	5 976	13.9	13.2

日信工业					
结 算 期	销 售 额	营 业 利 益	经 常 利 益	营 业 利 益 率	经 常 利 益 率
1997. 3	72 263	2 950	4 141	4. 1	5. 7
1998. 3	78 760	3 786	4 321	4. 8	5. 5
1999. 3	75 565	3 898	5 695	5. 2	7. 5
2000. 3	78 785	7 794	8 074	9. 9	10. 2
2001. 3	92 763	10 164	11 698	11. 0	12. 6
2002. 3	99 787	11 337	12 110	11. 4	12. 1
2003. 3	114 032	12 660	11 861	11. 1	10. 4

MOSHI MOSHI HOT LINT(单独结算)					
结 算 期	销 售 额	营 业 利 益	经 常 利 益	营 业 利 益 率	经 常 利 益 率
1997. 3	14 362	924	918	6. 4	6. 4
1998. 3	15 007	1 446	1 467	9. 8	9. 8
1999. 3	17 081	1 985	1 941	11. 6	11. 4
2000. 3	19 340	2 229	2 431	11. 5	12. 6
2001. 3	24 304	3 287	3 302	13. 5	13. 6
2002. 3	31 967	4 218	4 253	13. 2	13. 3
2003. 3	33 237	3 801	3 819	11. 4	11. 5

ADERANSU					
结 算 期	销 售 额	营 业 利 益	经 常 利 益	营 业 利 益 率	经 常 利 益 率
1997. 2	53 856	11 798	11 773	21. 9	21. 9
1998. 2	56 764	13 030	11 850	23. 0	20. 9
1999. 2	61 570	13 673	13 646	22. 2	22. 2
2000. 2	64 186	15 260	15 460	23. 8	24. 1
2001. 2	67 022	15 925	16 332	23. 8	24. 4
2002. 2	74 181	16 659	16 782	22. 5	22. 6
2003. 2	77 112	12 943	12 978	16. 8	16. 8

西松屋 CHAIN(单独结算)					
结 算 期	销 售 额	营业利益	经常利益	营业利益率	经常利益率
1997.2	13 514	1 132	1 078	8.4	8.0
1998.2	18 188	1 297	1 229	7.1	6.8
1999.2	24 905	1 923	1 918	7.7	7.7
2000.2	30 154	2 305	2 282	7.6	7.6
2001.2	39 538	2 688	2 708	6.8	6.8
2002.2	49 406	3 899	3 936	7.9	8.0
2003.2	63 738	5 523	5 523	8.7	8.8

东横 INN					
结 算 期	销 售 额	营业利益	经常利益	营业利益率	经常利益率
1997.3	4 531	340	108	7.5	2.4
1998.3	6 160	485	240	7.9	3.9
1999.3	7 579	633	575	8.4	7.6
2000.3	9 395	1 016	665	10.8	7.1
2001.3	9 901	958	1 017	9.7	10.3
2002.3	11 725	1 324	1 181	11.3	10.1
2003.3	15 265	2 067	596	13.5	3.9

公益社					
结算期	销售额	营业利益	经常利益	营业利益率	经常利益率
1997.3	13 032	1 073	989	8.2	7.6
1998.3	13 381	834	748	6.2	5.6
1999.3	14 729	859	858	5.8	5.8
2000.3	15 783	1 150	1 127	7.3	7.1
2001.3	16 147	1 296	1 451	8.0	9.0
2002.3	16 012	888	858	5.5	5.4
2003.3	15 748	1 063	1 012	6.8	6.4