

# 商 貿 觀 察

## 【JUKI 面面觀之二】

### 重機社長大談遠景規劃及方針 項目發展需有遠景但必須盈利 大規模定制技術革新 做智能工廠承包商

作 者：陸元華 (香港衣車協會名譽顧問)

日本重機 (JUKI) 有限公司社長清原晃在公司內部“企業報告”刊物上作回顧前瞻時表示，二十一世紀的跨國企業必須努力創造出有發展遠景及市場優勢的潛力。並在此基礎上，發掘有盈利價值、可持續發展的前景。重機將依照該思路，設計公司的遠景規劃和制定基本方針。

他表示，敢於創新，不甘落後在重機全公司中已形成共識，讓充滿活力的員工齊心協力去追求夢想，並成為能不斷創建出能應對變化多端的大產業的企業。在三點方針上，一是構築可持續提高收益的產業結構；二是培養可完成戰略任務的專業人才隊伍；三是構築智能的產業基礎。

作為政策的主要取向，將實現提高客戶工廠整體生產效率的解決方案，推進與競爭對手之間的差別化銷售距離，「僅僅是單件設備是無法實現差別化的。我們希望今後將以工廠診斷和諮詢會診的專有技術為基礎，向客戶提供準確提案，幫助客戶提高整體生產效率。」清原晃如是說。

「譬如在縫製設備領域，同時會銷售具有縫紉以外的貼片、列印、剪裁等功能的非縫紉工序設備。在產業裝備方面，引進自動零部件倉庫 (ISM)、在搬運線上引進無人搬運車 (AGV) 等。針對在貼片生產線之外花費工時的問題，提出省力、省人化建議，預計可提高整體生產力。同時，創造環境讓客戶工廠的員工更易勞動。我們的目的是期待與客戶一起創建“智能工廠”。」

重機究竟是如何實現目標呢？他指出，在經營方面，大致可分兩種思路，一是將單一領域徹底做大做強，另一種是對整體產品進行綜合規劃。兩種構思各有千秋，重機瞄準的是後者。他表示，除了營業部門外，開發和生產負責人也應該提高對產品工程和成套設備領域的綜合知識，為解決方案提供專業意見。

# 商 貿 觀 察

按照筆者的理解，重機未來在產品生產領域各工種、不同崗位，已不容忍員工就解決方案上，對客戶 Say no，只能 Say yes。清原晃明白一個員工要精通全部產品是非常困難的，因此，只有通過跨部門之間進行溝通，讓每個人共用專有知識並開展合作。迄今為止，在適應客戶對生產設備各個領域的需要，重機是通過聯盟採購來滿足要求。

他承認這種經營思想的轉變，是將「顧客第一」牢固地樹立起來。「不是依靠各個單獨的產品，而是靠綜合實力接受客戶的要求。在整體設計的基礎上，提出生產線整體裝置和系統建議，這就是重機未來業務的方向，通過推進工作，加強與全球客戶關係，實現良性循環週期。」

另一點是時刻牢記產品質量。希望做到“不愧為 JUKI”的贊譽。

清原晃也談到對智能製造的看法。他特別提到“大規模生產”業務，認為這股風氣來自海外，尤其是東南亞和南亞地區，這種風氣與近幾年發達國家消費者崇尚小批量、多品種的小規模生產風氣截然不同，前者甚至有增多的趨勢。他表示，重機面對消費者價值觀呈現多樣化，業務模式必須轉變，在“大規模定制”上提供設備。

由五人組成的重機刊物編輯部記者群問這位負責人，重機通過提高企業價值的種種措施，將會發展成為怎麼樣的企業？他表示，沒有必要拘泥於自我原則，希望通過靈活的合作，實現創新。另外，重機特別期待國際員工大顯身手。目前，在區域分公司早已有一批美國、歐洲、印度、斯里蘭卡的員工。為了順應這一動向，重機想進一步實踐適用職業發展規劃的跨國輪崗人事制度，可以是一年，也可以是半年，讓不同國籍人員在不同環境中從事不同的業務，由此得到發展。

他表示，通過觀察國際員工的工作方式，發現他們對獲取資訊非常渴望，而且能很快將這些資訊用於業務上。對於這種速度，重機是感慨萬分，希望通過與他們接觸，讓日本員工的工作方式，甚至重機的企業文化發生改變。

清原晃最後重機的未來規劃和企業價值概括為如下幾句帶有口號式的用語：「強化產品競爭力」、「堅實的業務基礎」、「提高收益能力」、「擴大增長的投資」，形成發展良性循環週期。【完】14/6/2017

# 商 貿 觀 察

董事长访谈



董事长  
清原 晃

董事长访谈

## 通过深化与客户的关系以及加强业务基础， 让JUKI进一步加快发展

关于如何提高JUKI企业价值的举措，JUKI员工对清原总裁进行了采访。  
在竞争日益激烈的国际市场上，JUKI的成长战略究竟是怎样的？

采访者



### 支持JUKI前进的 就是强大的国际竞争力

——介绍一下2015年度的业绩。

2015年度的销售额是1129亿日元，总利润67亿日元，当期净利润39亿日元。结果为增收减支。由于销售额增加等因素，可以扩大股东支付股息。因此，总体而言取得了不错的业绩。

不过，从8月左右开始，中国经济增速放缓，设备投资势头减弱。由此影响，尤其是产业设备业务的销售额有所波动。在设备业务方面，新兴市场销售扩大，集团业务也视为期待地提升了销售额。但是，从整体来看，利润减少成为今年一大课题。

市场竞争日益激烈也是造成这一现象的原因，即使是工业用缝纫机和贴片机领域，市场竞争也将更加严峻，这造成了价格竞争。进而导致收益减少。

——请就各个业务领域的情况进行讲解。

无论哪个领域，为了在国际竞争中构建基础，我

们都采取了相关措施，努力扩大业务领域。

首先是缝纫设备业务的工业用缝纫机。除了在全世界市场都拥有高的销售额外，我们在汽车、摩托车等服装领域也积极地开展了扩大活动。此外，为了应对来自中国的产业转移，我们在强化亚洲市场机制的同时，还认为是一个增长市场的非洲（特别是埃塞俄比亚、南非）开展了特别销售活动。

另一方面，在家用缝纫机领域，以“填满世界的空白”为目标，不断进行工作。即便是在JUKI具有优势的亚洲市场，小型缝纫机、布艺用缝纫机领域，我们销售并不仅仅是在全世界各地拥有用户，更向作为对象的区域的用户，提出高水平建议，让客户使用JUKI的缝纫机。我们为此认为这是确保生存的要害所在，我们不会吝惜这方面的投资。

在产业设备业务领域，投入了贴片机、检查机、印刷机等产品。此外，依靠联盟，让产品阵容多样化，依靠提出生产解决方案，让客户的生产线更具弹性。生产等得到提升。除此之外，在中国、印度和欧美等海外市场进一步推进成长战略。

董事长访谈



## 依靠能够全面支持客户的 生产线解决方案， 让发展周期循环下去

在面临各个领域，受到汇率等因素影响，日本制造业呈现出回归态势，精密加工零部件和成品的外包需求大增。在这样的背景下，在JUKI也建立了“精益制造”。在各事业部设立了“精益”，构建了一体化运营机制。作为对客户经济环境影响的课题，产业设备的各个业务进行互补的第二业务，今后将继续采取措施构建其成长收益性。

必须推进有技术的改善。2015年秋季，JUKI新加坡公司作为发挥这一功能的地区总部迈出了第一步。以达里为轴心，在亚洲各国推行第一级优先主义。

### 推进完成能够应对 “大规模定制”的技术革新， 实现“全部业务都想委托JUKI”

——请介绍面向2016年度的举措。



在“能够在21世纪生存发展的全球性制造企业—依靠革新的高素质员工的力量，成为能够应对变革、创造优质企业的企业”这一愿景的指引下，通过执行三大基本方针，实现发展周期的循环。为此今年也将全力以赴推进工作。作为主要的改革方向，将实现提高客户工厂整体生产率的生产线解决方案。继续与竞争对手之间的差距化。

JUKI不断开发出具备全新功能的产品，并不断投入市场。但是，仅仅单纯的功能是无法实现差别化的。我们希望，今后能以工厂经验和商业企业的专有技术为基础，向客户传递卓越品质、想让客户提高工厂效率的生产率。

比如，在缝纫设备领域，同时销售具有缝纫以外的贴片（粘布）、打印（印刷）、剪裁（裁布）等功能的半自动工作设备，希望提出对客户整体的高附加值贡献。在产业设备业务方面，引进SM（自动零件仓库），在服装领域上引进AGV（无人搬运车）等，针对在贴片生产以外花卷工的问题，提出省力化和无人化建议。预计可以大幅提高生产率。同时，借助实现客户的工厂更易于采购，我们期待与客户一道构建这样的“智能工厂”。

——我们应该如何实现这一目标？

在经营公司方面，大致可以分为两种思维。一种是简单

一种则是提供大强度的类型。另一种是对企业整体的产品进行综合规划的类型。这两种思维各有千秋。JUKI追求的是后者。正如刚才说的，时代的属性与思维在改变，今后到了发挥JUKI本质的时候了。所以，除了部门部门以外，开发和生产负责人也应该提高对客户工程和制造工程等领域的知识。希望各位作为生产线解决方案的专家，继续满足客户的需求。

当然，一个人精通全部产品是非常困难的。因此，有必要进行跨部门沟通。必须通过沟通让每个人掌握自己的专业知识并开展合作。

此外，针对客户的要求，希望大家贯彻“stay yes”。迄今为止，JUKI主要开办的是客户提供自己公司的产品的销售活动。为此，有时会发生无法充分应对工厂设备方面客户需求的情况。但是，现在，我们通过联盟采购向客户提供自己公司没有的产品，开始向顾客第一的思维转变。不是依靠每个单独的产品，而是依靠综合实力接受客户的要求。在整体设计的基础上，提出生产管理能力提升和环境的建议。这就是今后JUKI要实现的生产线解决方案。通过推进这一工作，加强与全世界客户之间的关系。在此基础上强化客户基础，实现发展周期的良性循环。

另一方面，绝对不能忘记追求每个产品的质量。这是

JUKI 社長清原晃談公司遠景規劃和企業價值前景，充滿憧憬。

版權所有 不得轉載 違者必究

第 3 頁，共 3 頁