

推动集团化管理和全球化经营

1987-1996年

意识改革和经营改革（1987-1991年）

1985年“广场协议”签定后日元持续升值。这给日本的出口制造业带来了沉重打击。尽管如此，各企业通过自身努力以及原燃料进口成本降低的因素，业绩最终有所恢复。但是，日元升值导致进口产品不断增加，这也促使日本企业走出国门在海外开展生产。日本经济由此迎来了结构性改革。从1986年12月开始，日本经济表现过热，股市和地价持续上涨，出现消费热潮，直至1991年2月为止“泡沫经济”的繁荣景象历时51个月。

1987年4月，伊藤社长引退并就任会长，时任常务董事的前田胜之助继任社长。因1985和1986两个年度业绩连续下滑，东丽股价落后于旭化成、帝人等竞争对手，所以前田一上任就强调“纤维产业在国内市场已经趋于成熟，但是放眼全球市场仍有巨大发展空间”。在这一时期，媒体大肆宣扬“纤维产业的衰退”、“东丽的英雄末路”等言论，带来了诸多负面影响。面对逐渐丧失信心的员工，前田斩钉截铁地说：“只

要自发地积极努力，就能在短期内恢复收益”。他还再三重申：“东丽在纤维领域积累了大量技术和销售经验，唯有重振纤维事业才是企业获得新生的捷径”。此外，在他的督促下企业文化向“亲临现场、重视实物、正视现实”的方向转变。



前田胜之助

1986年度的决算中，销售额和利润均大幅度下滑，采取削减固定费用等的速效措施之后，1987年度业绩得到了好转。此时，日本经济也急速好转并出现过热。在这一背景下，东丽重振纤维事业，提升竞争力的工作开始取得成效。

1988年5月，公司向全体管理层颁发了题为《意识改革5大要点》的手册。内容为前田语录和5大要点的具体行动清单。手册提出管理层要在工作中做到“正视现实，解决问题”、“少谈理论，多干实事”、“引进竞争原理”、“明确目标管理”、“防止一刀切”、“职场纪律”、“意识改革（转变观念）”等，最后号召大家“无论是管理层还是普通员工都要站到赛场上来”。



《意识改革5大要点》手册

1988年东丽成立了“关联事业总部”，将日本国内关联公司统一划归该部门进行管理。并将国内外所有的关联公司的业绩囊括在一起，把东丽集团作为一个整体进行合并决算，将这种“重视合并决算的经营”方式定为重要经营课题，从组织关系和贯彻方法上做了明确规划。1987年8月裁撤了原本隶属于“研究开发本部”之下的“开发部”，将其职能划归到1985年成立的“技术中心”下新设的“开发推进小组”。1991年6月，“研究开发部”更名为“研究本部”。前田还明确指出：关键在于发现问题和制订课题，找到解决方法付诸行动，这比制定空洞的数字化目标更为重要。由此，公司废除了以往的“经营计划”，全新引进了“中期经营课题”，并于1991年4月制定了“长期经营愿景 AP-G2000”。

面向 21 世纪的新举措（1992-1996 年）

日本经济于1991年2月触顶后下滑。在之后长达32个月的时间里，经济一蹶不振且市场严重萧条，这段时期日本的经济状况被称为“泡沫破裂”。因为经济衰退掺杂了各种错综复杂的原因及结果，故也被称为“复合型萧条”。受其影响，东丽在1991年度至1993年度的合并和独立决算中，销售额和利润都持续减少。1993年11月日本经济重新回到快速增长通道，并一直持续至1997年5月。这43个月的经济

复苏时期被称为“涟漪景气”。在此期间，东丽 1995 年度和 1996 年度的销售额和利润都实现了连续增长，合并销售额首次突破了 1 万亿日元。

面向即将到来的 21 世纪，东丽立足未来的中长期发展，策划创立新事业以及全面拓展海外业务。1988 年东丽成立了“电子信息材料部门”和“医药医疗事业部门”，旨在综合管理电子信息材料和医药医疗领域的业务，并由董事会成员直接担任项目负责人，力求实现高效运转。此外，作为中长期战略东丽对“Lumirror”和“Torayca”等战略性产品积极进行海外投资。

在筹建海外新基地方面，1994 年东丽在中国江苏省南通市获得了 100 万平方米建厂用地，启动了“南通工程”。当时，中国人口接近 12 亿，经济持续增长，内需增长潜力巨大。同时由于劳动力丰富，制造业也有望迅速转化为出口产业。

同年 8 月，东丽与 Sakai Ovex 公司合资成立了从事涤纶长丝印染的东丽酒伊印染（南通）有限公司（英文名为 Toray Sakai Printing & Dyeing [Nantong] Co., Ltd. 简称 TSD）。为了向 TSD 供应面料，1995 年 9 月东丽又与 Sakai Ovex 公司合资成立了东丽酒伊织布（南通）有限公司（英文名为 Toray Sakai Weaving [Nantong] Co., Ltd. 简称 TSW）。此外，1995 年 5 月还成立了东丽合成纤维（南通）有限公司（Toray Fibers [Nantong] Co., Ltd. 简称 TFNL），从事聚酯纤维的聚合和制



TSD 公司开业典礼 (1996 年)



TFNL 公司奠基仪式 (1997 年)

丝。由此形成了聚酯纤维聚合、制丝、纺织、染色的一条龙生产体系。东丽通过“南通工程”构建了拓展中国事业的桥头堡。

1991 年 4 月,东丽制定了长期经营愿景 AP-G2000。该愿景明确提出了 Growth (成长)、Group Management (集团化管理)、Globalization (全球化) 三个发展方向,这也构成了东丽集团长期发展的 3 大关键词。同时,东丽公布了 7 项经营行动指针,即:(1) 加强体制和意识改革;(2) 集团化管理;(3) 全球化经营;(4) 培养和储备人才;(5) 加强基础研究和核心技术;(6) 环境工程;(7) 形成新的企业文化。

1992 年 4 月,东丽开始了为期 3 年的“发现自我 2000”(ID-2000) 活动。这场席卷全公司的动员旨在激励员工发挥主观能动性,创建新的企业文化。其中的一个核心项目是制定“经营理念”,经由初级董事会提议,对“修改经营理念”进行了反复的讨论,最终在 1995 年 4 月召开的

“经营理念体系”

企业理念	我们通过创造新的价值，为社会作贡献。
经营基本方针	为客户 提供新价值、高品质的产品和服务 为员工 提供工作的价值和公平的机会 为股东 提供诚实且可信赖的经营 为社会 作为社会的一员，善尽责任， 提供相互信赖和协作
企业行动指针	安全与环境 客户至上 国际竞争力 世界性协作 职责与自助 工作意义 公正与诚实

“ID-2000 总结大会”上宣布了新制定的“经营理念体系”。

1991年12月，公司进行了经营能力强化培训（东丽经营学校：TKS）。由于当时培训中心的面积狭小，考虑到新员工入职典礼和各种综合报告会等大型场地需求，于是重新修建了可举办各种培训班和TKS授课的培训中心。1996年3月，“东丽综合培训中心”竣工。新的培训中心不仅有大讲堂、培训室、宿舍楼等，还设置了“企业



东丽综合培训中心

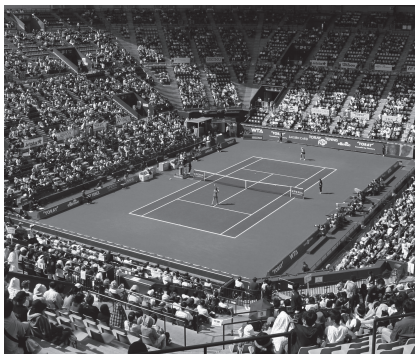
文化展区”，用于展示东丽的历史和产品等。

为了回报社会，东丽积极开展科学技术、艺术文化、体育运动等扶持活动，提升社会评价。

在科学技术领域，东丽于1993年和1994年先后在马来西亚、印度尼西亚、泰国分别成立了东丽科学振兴财团。该财团主要目的是提供赞助，促进当地科学技术的振兴，表彰在科学技术、理科教育等方面的显著成就等。

在文化艺术领域，东丽在欧洲收购英国 Courtaulds 公司旗下纺织品事业子公司时，向该公司捐赠了1000万英镑的基金成立美术馆，用于展示该公司创立者 Courtauld 四世捐赠给伦敦大学的多幅著名绘画作品。此外，东丽从1995年开始为“管弦乐队·亚洲”的演奏活动提供支持。“管弦乐队·亚洲”是由中国、韩国、日本的民族乐器组成的新式管弦乐队，成员分别来自中国中央民族乐团、韩国国立国乐管弦乐团、日本音乐集团。该乐队开创了独特的音乐领域，并在中国、韩国、日本各地进行公演。

在体育运动领域，1987年东丽决定继续为女子职业网球赛“东丽泛太平洋(东丽PPO)网球公开赛”提供特别赞助。此赛事是WTA巡回赛之一，也是日



东丽泛太平洋(东丽PPO)网球公开赛

本规模最大的国际女子网球大赛。赛事始于1984年，当时属于“新创业活动”的一部分，到2018年已举办了35届。作为独家赞助的网球赛事，其赞助时间不仅为史上最长，且此记录仍在不断被刷新。

事业结构的战略性转变——核心事业的存留和全球化

当经济形势恶化、国内市场需求减少时，日本的合成纤维厂家通常会转向出口以保证销量。但是，1985年9月“广场协议”签订以后，日元升值导致日本产品出口的竞争力下降，日本国内厂家的产量大幅减少。另一方面，韩国、台湾等竞争对手大规模扩增设备，获得了强大的成本竞争优势。日本的涤纶长丝产量先后被台湾（1985年）和韩国（1987年）赶超。而且合成纤维的总产量也落在了台湾（1987年）、中国（1991年）、韩国（1992年）之后。此时，东丽的纤维事业也陷入进退两难的困境，维持产量会增加库存，减产则会使固定费用的负担加重。从1985年开始，东丽的收益急速下滑。

在这种情况下，东丽的“纤维事业本部”和“生产本部”制定了“事业结构改革计划APS(生存行动计划)”并付诸实施。APS计划的主要目的包括：（1）根据经营环境的变化，制定企业的生存条件；（2）明确能够使企业生存下去的项目、销售、技术战略；（3）设定“标准利润”，将其作为纤维事业中期

的理想值。

在推动 APS 计划的同时，公司转变了销售战略，以女装面料为重点开拓内需。出口方面，以出口加工作为重点，将面料出口到国外，加工成缝制品之后重新进口到日本。日本国内进行结构改革之前，东丽集团位于泰国、印度尼西亚、马来西亚的各纤维制造企业就已经率先开展了结构改革。为了从内需导向转为出口导向，这些公司纷纷提高了产品质量和利润率。1986年，东南亚的出口环境趋于好转，次年各公司的业绩都取得了增长。除了传统的涤棉混纺和涤纶粘胶混纺等短纤面料之外，1989年东丽还在泰国LTX公司开始生产涤纶长丝面料。同年，东丽接受英国Courtaulds公司的请求，收购了该公司的纺织品业务子公司Samuel Courtauld，并更名为TTEL公司，同时新建了从丝加工到织布、染色一条龙的生产厂。

诸如此类，东丽采取了一系列措施扩大深加工业务规模。为了配合这一政策，并且完善原丝部门的生产体制，1991年4月东丽和TNT公司、LTX公司共同出资成立了TFL公司（现TTS公司），在泰国构建了从制丝到织布再到染色的涤纶长丝一条龙生产体系。

“Lumirror”通过相继改善设备，在聚酯薄膜行业始终保持着世界第一的地位，同时在东丽集团内部也成为核心业务。在日本国内，用于磁性材料和用于工业材料领域的薄膜产品分别集中在三岛工厂和岐阜工厂生产。在海外，位于美国的

TPA 公司于 1991 年首次生产“Lumirror”。1996 年，东丽收购了法国 Rhône Poulenc 公司的薄膜业务子公司，成立了 TPEU 公司（此后设备移交给了 TFE 公司）。此外，东丽还决定在马来西亚的 PFR 公司生产



与 Rhône Poulenc 公司的签字仪式
(1996 年 9 月)

“Lumirror”，并于 1998 年中期投产。通过上述一系列举措，东丽构筑了包括日本在内的跨越 4 大地区的全球化生产体系。

“Torayfan”方面，1988 年在 TPA 公司投产。虽然日本国内的业务也取得了进展，但是 1991 年到达顶峰后收益开始急剧下滑，因此 1993 年与“Lumirror”一起被纳入了 APS 计划。

“Toyolac”方面，东丽在千叶工厂新建了可以大幅度降低成本的新工序，并于 1987 年投产。1990 年，东丽在马来西亚成立了 TPM 公司，并实施了分工体制。在该公司生产大众化产品，在日本国内生产高附加值产品。

PPS 树脂方面，1991 年 6 月 Phillips Petroleum Toray 公司的事业交由东丽承接。

积极开拓战略性事业以及培养新的事业领域

东丽的新产品——碳纤维复合材料也在此时迎来了巨大的



波音 777 出厂 ©Boeing



TCA 公司 (现 CMA 公司 美国 1992 年)

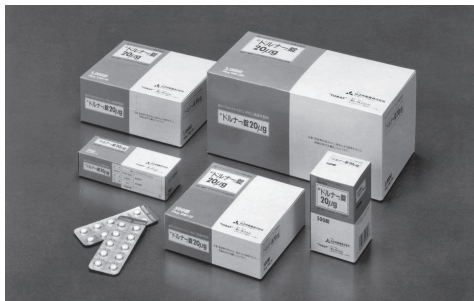
转机。美国波音公司宣布，下一代民用客机 777 的主承力结构计划使用碳纤维复合材料，并且公布了用料规格。为了抓住这一机遇，1988 年 12 月东丽技术中心将研发 777 机型碳纤维预浸料的技术指定为“特定紧急课题”，集中各领域的研发人员投入该项目，并在短时间内开发出了含层间颗粒的强化型高韧性预浸料。1990 年 4 月，东丽独家获得了波音公司主承力结构材料规格的认可，波音公司决定由东丽独家提供 777 主承力结构碳纤维预浸料。为了顺利完成这项任务，东丽在爱媛工厂新增了生产设备，同时还决定在美国当地生产。1992 年 5 月，东丽在美国华盛顿州西雅图市近郊成立了 TCA 公司（现 CMA 公司），该公司就设在波音公司工厂的旁边。

在欧洲市场，法国民航客机欧洲最大的企业空中客车公司在开发 A310 机型时，也考虑使用碳纤维复合材料（CFRP）制作零部件。1987 年，空客的 A320 尾翼采用了

SOFICAR 公司（现 CFE 公司）的预浸料。此后，东丽取得了 SOFICAR 公司的经营权（东丽 70%、Atochem 公司 [现 Arkema 公司]30%），新体制下的 SOFICAR 公司于 1988 年 12 月开始运营。1991 年以后，复合材料事业的合并收益下滑，因此公司对爱媛工厂和 SOFICAR 公司的产品品种进行了优化，并推动全球化运营，使该业务的收益保持了稳定。

在医药领域，东丽与“科研制药”合作开发了名为“Dorner”的前列腺环素（ PGI_2 ）衍生体口服剂。东丽向厚生省申请了该新药的生产许可，并于 1992 年 1 月获得批准。为了构建“Dorner”的销售体系，东丽于 1988 年向“山之内制药”（现安斯泰来制药集团）授予了非独家代理销售权，同时东丽医疗株式会社也参与销售，并向科研制药供应原料药。

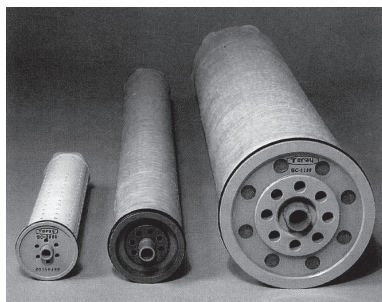
1988 年 4 月，东丽将电子材料业务和“印写系统（印刷材料）”业务合并，成立了“电子信息材料事业部门”这一独立组织，并将 IC 封装材料、汉字打印机墨盒、光纤等定义为新开发业务划归到了该部门。东丽很早就认为 LCD（液晶显示屏）具有发展前景，1985 年独自开发了色浆技术，并在此基础上开发了 TFT 彩色滤光片。同时生产规模也不断扩大，1993 年



“Dorner”

10月首先在濑田工厂设置了LM-1生产线，1995年又增设了LM-2。接着，1996年和1999年在滋贺工厂分别增设了LM-3和LM-4。但是，由于液晶屏的市场价格大幅度下跌，收益也随之降低。于是，东丽从2002年启动了“生存行动计划”，在2005年第5条生产线LM-5投产的同时改变了经营战略，决定脱离液晶屏大型化的竞争，转战手机、汽车导航等中小型液晶屏市场。

1990年4月，东丽计划在住宅和建材行业、水净化和空气净化行业进行战略扩张，启动了ACE (Amenity & Civil Engineering) 项目。1991年2月，公司成立了“ACE事业部门”，该部门汇集了反渗透(RO)膜“Romembra”、家用净水器“Torayvino”、人造草坪“Spuckturf”等产品。此外，为了促进终端产品的开发，公司还于同年6月成立了“商品事业部门”，将光学业务(塑料镜片、隐形眼镜等)、“Toraysee”业务、以及服装面料等业务移交给了该部门管理。



“Romembra”



“Torayvino”迷你型