

解決問題與戰略開發的指導

經營參謀

〈慶應大學商學部教授〉

商學博士

村田昭治 / 著 ■ 柯順隆 / 譯

針對時需
企業捷徑



中華民國七十一年元月出版

版權所有



不准翻印

售價 1.00 元

(如有缺損或裝頁請寄回調換)

經營參謀

原著者：村田昭治

翻譯者：柯順隆

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市北投區致遠一路一段 117 號二樓

電話：(〇二)八三四六〇三一

郵政劃撥：一六六九五五

登記證：局版臺業字第二一七一號

承印者：三源印刷事業有限公司

臺北市三元街五十六巷十二號

電話：三〇一〇八八五

法律顧問：劉鈞男律師

臺北市衡陽路六號七樓之五
電話：(〇二)三六一九〇八〇

▲經銷處：全省各大書局

經營與管理⑨

經營參謀

〈慶應大學商學部教授〉

商學博士 村田昭治 著

柯順隆 譯



大展出版社有限公司 印行

序 言

所謂參謀，本來是指在高級指揮下，担任作戰或用兵等的企劃，指導的將官而言。此外，通常也將善於謀略各種計策的人稱為參謀。

近年來，在經營和市場上，參謀的角色之所以嶄露頭角，其原因不外是企業的經營環境多元化，與不可能單靠技術本位或商標知名度，來贏得劇烈的企業競爭，同時為了迎接成熟化社會的來臨，開始要求與原來立場不同的競爭力的緣故。

因經營規模大型化，使得企業管理的能力變成有限，是更進一步使企業內部需要參謀的主要原因，而且戰後高度成長時期，以堅強的領導一路衝刺的經營業者，已面臨世代更迭的時期。放眼觀察事業領域，也可以知道已積極地採取多角化路線。為了要邁進這一種新的領域，即需要這一方面的參謀，也是理所當然之事。在這種情況下，雖然企業者大量需求經營參謀機能，但實際上，戰略性機能參謀却很少能有效發揮其功能，這是很多最高統御者的心聲。

經營參謀必須具備的天性，也許是廣泛視野的情勢判斷力，與說服經營幹部的能力。

為了要達到這個目的，必須要有能分析環境的變化與正確看透其要因的眼光，充分了解自己公司的現有勢力與特質，掌握自己公司在現況最重要的經營課題，是最重要的一件事。

本書是彙集一年之間平均每月開一次的企業行動研究會的研究成果。

每次的研究成果都曾在(社)日本能率協會發行的「幹部」月刊連載過，而以此些資料再加以修正，這就是本書的核心。本書有後列特徵：

1. 以學術及實業界有識之士可作議論的各種論題為根底。
2. 以非常簡潔的形態收集精華。
3. 隨時具體舉出適當的問題解決辦法。
4. 省略過去常提的經營理論。
5. 在可能範圍內朝向視角化的方向。

慶應義塾大學商學部教授
商學博士 村田昭治

目 錄

1. 八十年代企業經營的課題是什麼？	一一
由模倣型轉變為創造型經營	一一
八十年代的市場銷售課題	一四
將起如何的環境變化	二二
注重活用技術發展專門技能	二六
確立以人性為立足點的經營	二八
(事例研究) 庫泊爾	三一
(事例研究) 華密利	三三
2. 如何維持與擴大市場佔有率	三五
掌握企業生死的關鍵——佔有率的等級差	三六
決定市場佔有率的技術與戰略方法	三八
零售業的市場佔有率感	四六

提高市場佔有率的公司風氣	四七
（事例研究）東洋鋁門窗	五〇
3. 如何把價格活用於攻與守	五五
以企業來說價格是什麼	五六
價格政策的展開方法	五九
從生活密切業看「價格」與「價值」	六三
從製造廠商看價格政策	六六
（事例研究）可爾比、服部鐘錶店	六九
4. 如何抓住銷售機會	七五
掌握銷售機會的經營力	七六
掌握與利用銷售機會的方法	七八
先發、後發的成長性與收益性的追求	八一
應該即時核對的重點	八二
各時期的戰略計劃	八三
從基本需要開始	八五

(事例研究) 獅子、紀文	八七
5. 如何編製暢銷計劃	九三
確實的創造市場技術	九四
以那些區域為目標	九六
暢銷櫥窗的基本作戰	一〇二
流通據點、附屬據點活動的活性化	一〇五
商品的戲劇化與廣告、宣傳的配合行動	一〇七
零售業的「銷售結構」診斷	一〇九
(事例研究) 伊藤香腸、磁石指環	一一一
6. 如何發動經營組織	一一七
使企業力戰鬥化的發動機	一一八
組織活性化條件	一一九
滿足與貢獻的極大化	一二三
造成對工作場所的熱愛	一二五
管理人員的領導能力	一二七

(事例研究) 詹森、蛇目縫紉機，維多利亞車站	一三〇
7. 如何使零售業提高效率	一三七
零售業是提高生活精力、效率的基地	一三八
零售業的新磁場	一四〇
由購買力轉變為購買慾	一四八
流動業的活性銷售	一五一
從流通業到生活指導業	一五三
8. 如何消除廣告的破壞力	一六五
廣告價值被懷疑	一六六
組織中的破壞力	一六八
情報與傳達過程的摸索	一七三
復甦廣告活力的方法	一七七
(事例研究) 三菱電機 房屋(HOUSE) 食品工業	一八一
9. 如何使技術開發成爲壓制業界的核能彈頭	一八七
今日的 R & D (研究開發) 課題	一八八

訂立構想製品化的組織	一九一
R & D 的需求探索法	一九六
活性化了的革新風氣	二〇〇
（事例研究） 藤澤藥品工業、聲寶	二〇四
10. 如何製造促成企業成長的氣氛	二一一
為市場注入生命的經營	二一二
與環境做最好的交流	二一四
企業人格與氣氛的造成	二一八
新領導者的條件	二二三
（事例研究） 達舒巾 藤井毛織	二二七
11. 如何挖掘生活上的需要	二二三
為開發實際需要的助跑	二三四
生活需要的徹底剖析	二三五
發現需要的三個步驟	二四一
調查發現型的方法	二四五

（事例研究） 山葉機車	二四八
日清製油	二四五
12 如何聚集發揮企業總力量	二五五
集中力量的中樞	二五六
推薦日本型經營參謀組織	二五八
經營參謀的重要性與任務	二六三
發揮經營參謀機能的條件	二六六
走向思考與行動的企業	二六九

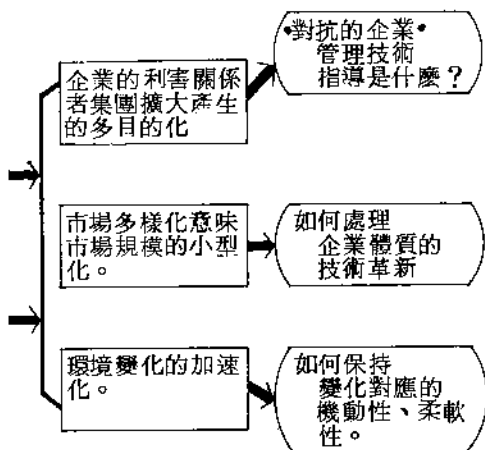
八十年代企業經營的課題是什麼？

1 八十年代企業經營的課題 是什麼？

不能以支撐過去成長的主要因素期待未來的成長，面對堆積如山的課題，要有創造性的企業行動才能開發明日的成長。

由模仿型轉變為創造型經營

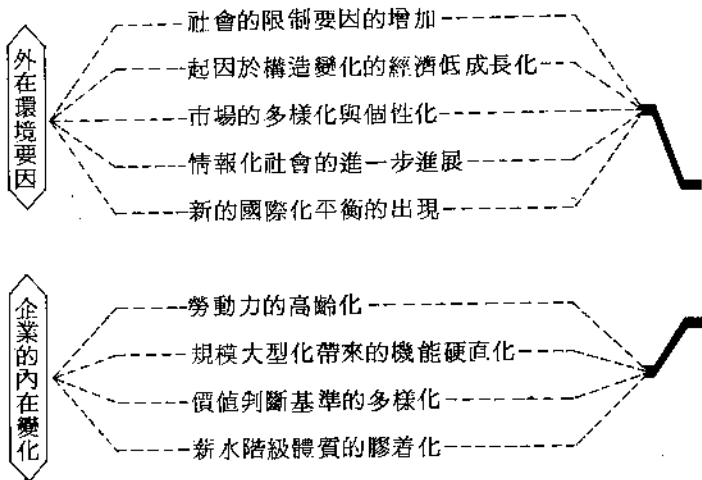
不勝枚舉的新立場的現實課題



常言道：「日本人本身不發動事，但對別人發動的事，反應非常敏銳。」的確，當我們回顧七十、八十年代的足跡時，能使我們想起無數這種感覺的事跡。當我們看八十年代時，廉價勞力，先進技術的輸入，經濟振興中心的行政對策，廉價勞力資源等等支撐過去企業的主要原因，沒有一件是能維繫未來希望的。展望八十年代我國經濟、經營、企業行動時，我們所能確定的，而能被提出來的是與過去完全不同立場的課題。當進

八十年代企業經營的課題是什麼？

〔圖1-1〕 80年代企業管理課題的預測



一步思考時，能想出許多企業外在環境與內在變化的要因，而相對抗的現實課題也就不勝枚舉了。（參照圖1·1）。

如何對抗企業管理課題

八十年代企業管理真正需要從正面對抗的是：

- Amenity (生活的舒適)
- Security (生活與產業兩方面的安
全性)
- Community (健全的社會建設)

爲了支撐經營計劃立案，和做評價經營成果的基軸，故必須列舉這三點，爲了實現這三點需要有關於經營資源活性化的新哲學，直覺的磨鍊，通信報導路線的開發，潛在

動力的保持，預兆的判斷力，企業管理的明確化等目標之準備。總而言之，即須具備創造性。由模倣型經營轉變為創造型經營，才是我們真正需要的課題。

八十年代的市場銷售課題

消費構造的變化與市場銷售課題

圖1・2是彙集野村總合研究所所實施的「一九八〇年代有關消費者意識的問卷調查」(一九七八年，以東京為範圍，標本數九四，參照表)的消費構造資料所組成的，有關銷售市場上之重要課題是根據我的見解所整理出來的。

有關消費構造之變化問題在論文、書刊上常可看到，在此省略，在拙著「成功商品企劃法」(鑽石社出版)有詳細介紹，請參閱。

主要問題在於針對這些課題的企業化市場銷售對策。

有吸引力的商品製造

八十年代企業經營的課題是什麼？

〔圖1-2〕 1980年代消費構造的變化與銷售市場的課題

