

台澎新生報出版部印行

論企業永生

新生報企業叢書之④
原載新力月刊

出版宗旨

新力月刊社

八十年代是管理紮根，資本與技術密集之脫胎換骨關鍵，面臨產業結構的變遷，諸藩經濟發展過程中的挑戰，企業經營必須加強人力資源素質的培養，提高生產力，發揮團體智慧，全面推動研究創新，革新經營體質，羣策羣力，突破困境，維繫企業持續發展與成長，為我國工業升級建立新的里程碑。

臺灣新生報出版部為善盡文化事業一分子之責任，配合政府共同努力促進國家經濟建設，爰將新力月刊自發行以來，有關經營管理方面之理論知識及實務經驗的文章收集整理，分為四冊「創新的管理」、「行銷點線面」、「企業永生論」、「推動企業的手」，印成單行本，公開對外發行。其內容實萃滙學者專家暨諸同仁工作經驗與研究所得，提示現代企業從業者所不可或缺的經營管理知識、方法，期能對於企業經營知識有更進一

步的瞭解，進而具備管理決策之能力。當然，管理的領域浩瀚無涯，且彈性極大，隨時間、環境、人員等不同因素而改變，有賴大家於閱讀本書後，配合情況，舉一反三，提出更佳的論證、更新的理念。

搶先開拓新機運.....	六五
計劃行動與開源節流.....	七七
改進研究開發人員的溝通.....	九一
研究開發之重要性.....	一〇四
創造性思考訓練.....	一一四
事務流程分析方法.....	一二五
價格成本計劃.....	一三五
認識削減經費七項著眼點.....	一六三
淺談「如何降低製造成本」.....	一六八
降低成本之我見.....	一七七
怎樣做好執行.....	一八四
淺談工作改善.....	二〇七
價值工程之應用.....	二一三
生產線平衡分析.....	二三〇

本報出版●致富十書

- | | |
|-------------|-----------|
| ①創業致富法 | (定價 60 元) |
| ②成功經營法 | (定價 60 元) |
| ③賺錢的新生意 | (定價 60 元) |
| ④大頭腦創巨富 | (定價 50 元) |
| ⑤商品暢銷探秘 | (定價 50 元) |
| ⑥小生意賺大錢 | (定價 50 元) |
| ⑦經營事業成功之奧秘 | (定價 80 元) |
| ⑧世界熱門新產品新行業 | (定價 60 元) |
| ⑨利市百倍的新生意 | (定價 70 元) |
| ⑩開拓金鑽市場的捷徑 | (定價 80 元) |

直接郵購●九折優待

預測企業成功的基礎

預測方法繁多，有的很主觀，但是也有以客觀出名的方法；有的很簡單，但是也有必需瞭解高深的數學才得入其門的方法。其間之比較，完全因預測者的當時情況而異，而大致可區分爲三大類：

- (1) 定性分析法 (Qualitative Methods)
- (2) 時間數列分析法 (Time Series Analysis Methods)
- (3) 因果模式法 (Causal Model Methods)

分述於後：

第一類方法是在缺乏足夠的資料，但必需作推測時使用之。通常是以人類——特別是專家或多數人的判斷及評估爲標準，以數量來估計一些無法用數量表示的性質，其中以「市場研究」的方法較有系統，也較爲客觀。然市場研究最重視消費者之抽樣調查，

必需付出相當的時間及費用。至於「受訪問者之誇大心理」、「抽樣方式是否具代表性」及「說並不等於做」等因素更十分難以控制。

第二類方法是在當有數年的資料可資運用，且與時間的關係很明確穩定時使用之。通常是套用各種統計的技巧來作預測，他們的主要推理是「未來發生的一切仍然遵循過去的老方式」。因此，當預測時間短時，季節的因素必需額外處理。反之，當預測時間長時，經濟結構及消費環境等的變化自然較多，因為原來預測推理已失，預測結果自不會很準確。不管如何，此類方法的最大缺點是並未探尋因果關係，也因而無法預見轉捩點的發生。相對的，它們均簡明易懂，也易於操作。如移動平均法 (Moving Average)、趨勢預測法 (Trend Projections) 及指數平滑法 (Exponential Smoothing) 等，均為其代表。

第三類方法是在當有足夠的資料用以分析，且能夠將各因素間的關係表明出來時用之。通常先建立一個因果模式，用來研究各因素間的變化關係。此類方法較為成熟、客觀及繁雜，經常需要藉助電子計算機處理大量的資料，以實證分析前述的因果模式。雖然其成本較高，卻能以定量的方式來說明原因及結果的關係。如計量經濟模式

(Econometric Model) 及投入產出分析等。

從不同的觀點來說，任何預測方法都有其優點，也都有其缺點。因此，方法的好壞既非決定於其成本之高低，亦非決定於其數學模式之繁簡，而是以「事後之準確性」來證明自己，但也並非意味所有的預測方法均無法分出優劣。由於經驗的累積，某一種方法較適合在那種對象、那種時機或那種期限之推測早經傳授。比如說，市場的研究適合以市場研究的方法。人口數之大略估計則可用百分比成長法。

進一步來說，一項成功的預測並不是出自單一的預測方法。而是必需使用一種以上的方法——指基於不同基礎演繹而來者，作預測的工作，再運用決策者的優良判斷力及豐富的經驗作最佳的決策。

本文分別採取上節中第二類時間數列分析法中的趨勢預測法，及第三類因果模式法中的多變數迴歸法。前者並分別引用冪數曲線及龔柏芝曲線二者，後者則採用最小平方估計式。這二類方法的成本不同，其間自然會有差異，但是其差異究竟會有多大？又何者的結果較符合吾人的要求？各方法的模式將在以後作詳細的描述。

（高炳鈴）

低佔有率之公司經營

多年來，有關研究指出「市場佔有率與獲利率有正相關」。有人指明「平均而言，市場佔有率若降低十個百分點，獲利率會跟著降低五個百分點」。上述說法尚稱合理，但許多決策人員卻作了錯誤的引申。

最危險的是「低佔有率的公司只有在增加佔有與放棄經營兩種決策中選擇其一」。完全忽視許多低佔有率之公司較之同行更賺錢，反而沒有採用該二種決策之任一。最明顯的例子應數凱撒製鋼較之美聯製鋼還賺錢，而凱撒的規模與佔有率均很小。

企劃人員常將公司按市場佔有率與產業成長率兩項因素分爲四類，並分別予以對策。

市場佔有率				產業成長率				採行對策			
低	高	低	高	低	低	高	高	繼續維持	擴大佔有	儘快賺錢	放棄經營

很明顯的，各項產業均只有少數幾個高佔有率之公司，大多數的公司只有面臨低佔有率的環境。然而，這種觀念對這些公司並沒好處，且缺乏就現況解決困難之對策。

因此，本文特別研究經營成功的低佔有率公司綜合出四項共同之特性。

本文將低佔有率解釋為該公司之佔有率不及該產業之佔有率領導者之佔有率之半者。經營成功則指該公司五年來之平均投資報酬率高於該產業之中位數者。以美國彩色電視機產業為例，領導佔有率者係乙廠牌之廿五%，因此低於一二・五%佔有率之各品牌均屬低佔有率。而該產業之資產報酬率之中位數若為二〇%，則凡是五年來資產報酬率

平均高於二〇%者均屬經營成功。就三十個產業所屬的大小公司中，本文找到許許多多成功的低佔有率公司，並就其中之三個作深入的分析，在許多方面它們的表現甚至是產業之領導者。

讓我們先看看電腦作業中的布羅電腦公司 (Burroughs Co.)..

公 司 名 稱	營業收入	淨邊際利益	資產報酬率	營收成長	股利成長
IBM	一六、三〇四	一四・七%	二〇・五%	一二・八%	一四・一%
Burroughs	一、八七一	九・九	一四・三	一四・五	一七・一
Sperry Rand	三、二〇三	四・八	一三・一	一一・一	一二・九
NCR	二、三一一	五・〇	一一・八	九・六	四六・〇
HONEYWELL	二、四九五	四・五	九・七	八・五	五・一
CDC	一、三三一	二・五	四・七	一二・四	〇・一
1. 百萬美元					
2. 五年平均值					

六十年代中期，很多分析家認為「布羅公司之產品僅限於會計用途，且佔有率僅3%，將很快自電腦市場中退出」。但是，布羅公司今日較其他公司有能力和 IBM 抗衡。雖然其佔有率仍然很低，但從上表可看出「五年來之平均營收成長與股利成長均較 IBM 為快」。在資產報酬與淨邊際利益二方面雖然尾隨在 IBM 之後，但遙超過 NCR, CDC 等公司，現除 IBM 之外，布羅公司遠較其他對手為優。

王冠製罐公司是第二個成功的實例。在財務方面，王冠製罐今日顯然是產業中之領導者。但是，在一九五七年該公司瀕臨破產，且面對的美洲罐頭與大陸兩公司營業額均

公 司 名 稱	營業收入	淨邊際利益	資產報酬率	營收成長	股利成長
王 冠	\$ 九一〇	五・一%	一六・二%	一四・七%	一四・五%
大 陸	三、四五八	三・八	一四・一	一〇・五	一四・三
國 民	九一七	二・五	一二・二	一六・五	五・九
美 洲	三、一四三	三・三	一二・〇	九・二	一六・九

在它的七倍以上。王冠製罐今日與大陸公司和美洲罐頭公司比起來還是很小，其利益率則最高。儘管許多同行實施多角化之政策，在製罐業中，王冠製罐之利率也是最高。

聯合製紙公司與共有三千家廠商之森林相關產業競爭。森林產業充斥著過量生產、低價、環境污染與成本高等問題，但是如下表所示，聯合製紙股利以幾乎廿五%成長，資產報酬率則在二〇%以上。它較 Weyerhaeuser 及國際小得多，而其稅前純益二八%領先同行。

公 司 名 稱	營業收入	淨邊際利益	資產報酬率	營收成長	股利成長
聯 合 製 紙	\$ 一、〇〇三	一一・一%	二一・七%	一三・六%	二四・九%
Weyerhaeuser	二、八六八	一〇・二	一九・五	一五・四	一八・一
Mead	一、五九九	五・六	一七・四	七・五	三一・七
國 際	三、五四〇	六・〇	一六・二	一一・〇	二一・五
Boise Cascade	一、九、三三〇	五・二	一一・〇	一・二	一

除了低市場佔有率及經營成功以外，上述三家公司很少有共同性，它們所處的產業不同。電腦業是高度技術、成長快速的產業，市場大多由 IBM 所獨佔。金屬製罐市場則已步入成熟期，十分穩定的被四大廠商所霸佔。造紙市場亦已成熟，但卻十分的混亂，大小廠商極多。然而，本文發現使它們成功的四項共同因素：

1. 區隔並佔有市場
2. 有效運用 R & D
3. 小規模並不可怕
4. 萬能的最高主管

任何公司成功的第一步是在產業中小心區隔市場，並佔有其中之一部份。爲了成功，多數公司均以獨有的創見區隔市場。市場以產品及消費者二方面來區隔以外，亦能按服務水準、半成品之比率、財務信用、廠房位置、經銷商配置與價格等方式，來予以區隔。

低佔有率之公司則必需發現大公司較沒競爭力且最有價值的區隔，至於區隔的方式倒不重要。重要的是全心全力集中攻勢在選定的區隔上，而不是整個產業上。

金屬罐頭面臨玻璃罐、鋁罐、錫箔包裝及塑膠罐之競爭，但是王冠製罐只選定二項產品，第一、啤酒及果汁罐。第二、噴霧罐。爲了減低佔成本極高比率的運輸費用，王冠製罐在其客戶附近建較小規模的單項產品之工廠。這二項產品較產業之成長爲快速，也較需技術。王冠製罐同時也供應飲料及醱酵產品之裝填設備，因此供應罐頭最爲有利。簡而言之，王冠製罐就產品、客戶、服務及廠房位置等因素找到自己合適的區隔。

聯合製紙的儲木場較小規模，原料成本較高，但是其製造費用卻較其他大廠爲低，因其廠房設在既靠近儲木場又靠近大客戶的深水港。此外，其產品亦很單純，且係初級品，將之賣給少數的再製商加工爲終級消費用品。聯合製紙在產品、半成品比率、價格、消費者及服務等項目裏找到自己的區隔。

布羅電腦公司採用不同的區隔方法，供應整套的電腦設備，而不像王冠製罐或聯合製紙只供應半成品。但是，布羅公司本來就是收銀機之製造商，因而侷限供應財務管理方面的電腦，已佔有財管電腦市場之一八%，而只佔有全電腦市場之六%。在大型電腦方面，它強調記憶取用及儲存之方便，以便充分運用記憶系統。因爲將產品限制在財管用途，其記憶系統之成本大爲降低。在中型電腦方面，它全力模仿 IBM，以低價奪取