

强干的经营法

台湾日本企业经营诀窍资料——六



台湾日本企业经营诀窍资料

强干的经营法

蔡弘文 編著

内部参考资料



海峡知识信息服务社

#

第十二章	高明的商業交涉方法.....	二〇七
第十三章	如何獲取營銷情報？.....	二二九
第十四章	如何運用贈獎策略？.....	二三九
第十五章	如何成功的企劃未來？.....	二五五

台湾日本企业经营诀窍资料

强干的经营法

蔡弘文 編著

内部参考资料



海峡知识信息服务社

宰相獻策——說在前面的話

近幾年來，企業經營面臨着許多的困難和挑戰。諸如：通貨膨脹、工資提高、員工流動率大、物價上漲、同業競爭激烈、產品銷售不易、利潤一再萎縮……。

企業經營者欲解決這些問題，和衝破面臨的壓力，維持企業的繼續生存與成長，本身必須具備卓越的經營技巧和新觀念，不斷的蛻變。

社會如果變遷，我們亦必須改變，這是一種簡單的生存原則。處在一日千里的變化時代中，企業經營者如果一成不變，固執和堅守傳統的話；不進則退，很快就會被時代所淘汰，而一敗塗地。

本書即是針對以上的各種經營難題，由「實業世界」總編輯蔡弘文先生歸納為十五大章，以最高竿的經營方法，逐章細說解剖，章章見功力，是一本在不景氣的企業經營中，為您披荆斬棘，使企業登峯造極的經營奇書。

第十二章	高明的商業交涉方法.....	二〇七
第十三章	如何獲取營銷情報？.....	二二九
第十四章	如何運用贈獎策略？.....	二三九
第十五章	如何成功的企劃未來？.....	二五五

第二章 企業經營的創新技巧

創新是一項重要的任務

企業界人士都強調創新的需要。可是，不論是大型企業還是小型企業，誰也沒有認真地，將創新作為是一項主要的任務。

過去我們何以注意管理的功能而忽略了創新的功能，是有其理由的。在本世紀之初，當管理開始受我們的關切以來，我們最大的需要是學習如何去組織、如何去結構及如何去領導等問題。而所謂創新，我們一向認為是一項與管理無關的工作，是創新者個人的工作。或者，我們認為那主要是一項技術性的工作，是研究的工作。

但是今天的大型企業以及大型的公共服務機構，正日益迫切地不但需要管理，更需要創新。現代創新所需的人力與資金，實非一百年前所能想像。要將研究或發明的結果轉化為一門事業、一項產品或一個機構，所須投下的力量，亦與過去大相逕庭。今天我們大抵都公認，倘使我們花費了一元錢產生了一項新主意，則至少還得再花費十元錢於研究，才能使此一新主意變成一項新發現或新發明。而在這種研究工作上花費了十元錢之後，至少得花費一百元於發展工作。而在發展工作上花費了一百元之後，至少得再花費一千元或甚至一萬元，才能够在市場上建立一項新產品或建立一個新事業。只有在建立一項新產品或建立一個新事業後，才能算是一項創新。

創新不是一個技術名詞，而是一個經濟及社會名詞。創新非指科學或技術，而是指經濟環境或社會環境的革新，是指人類（包括消費者、生產者、一般國民、學生、教師等）的行爲的革新。創新是創造新的財富，是創造新的行動潛力，而非創造新的知識。這就是說，今天的創新必大部份來自擁有大量的人力及經費集團，始足以應付發展及行銷之所需。此擁有大量資金及經費之集團，即爲今天現有的企業機構及公共服務機構。

但是這並非是說，對於創新，小型企業不能再擔當要角了。事實上過去二十五年來，創新力成長得快的公司均係自小型企業開始，而且小型企業的創新成就，往往遠較巨型企業爲大。例如化學工業、電器工業與其它工業中，那些巨人，如英國帝國化學公司（ICI）或美國的通用電氣公司（GE），在某些市場上喪失了他們的市場地位與市場佔有率，且大都是喪失在小型或中型，具有創新力的新手之下。

在今天這個需要創新的時代裏，一個無力創新的企業機構，勢必註定其衰敗的命運。在這個時代裏，管理階層倘不懂如何管理創新，必是一個無能的管理階層，不能配合其所負的任務。創新的管理已日益成爲今天的管理挑戰，尤其是高階層管理的挑戰。創新的管理，也成爲今天管理階層的能力的試金石。

創新的特徵

企業機構，尤其大型企業機構，其具創新力者雖為數甚少，却亦並非絕無僅有。我們會想起法國的雷諾、意大利的飛雅特、英國的馬克史賓塞、瑞典的 ASEA、日本的新力、美國的 3M、貝爾研究所、美國商業銀行、波拉羅特公司等，都是極具有創新能力的。

從上面的實例中可以看出一個機構是否具有創新的能力，端視其管理階層而定，而與組織的類別、規模、歷史長短無關，更與我們常聽到的「不合文化與傳統」的藉口無關。

組織的創新能力也不能以研究工作來解釋。如法國的雷諾與意大利的飛雅特，其研究工作並不特別出色。這兩家公司的創新，是因為能將新的設計、新的型式迅速地進入市場。又美國商業銀行亦不見有特別出色的研究，其創新是有關對客戶的服務。

這幾個例子告訴了我們，一個機構之所以能成為創新的機構，是由於他們在制度上具有創新的精神，培養了創新的習慣。

上述那些創新的機構，他們的結構不同、行業不同、特性不同，甚至於組織及管理思想亦不同，但他們有若干相同的特徵：

(1) 每一個創新的組織，均知道創新的意義。

(2) 他們均瞭解创新的動力法則。

(3) 他們都有一套创新的策略。

(4) 他們都知道所謂创新，必須有目標、有目的、有測度，有關创新所需的目標、目的和測度，必須配合创新的動力，且不同於有關管理工作所需的目標、目的和測度。

(5) 一個创新組織的管理階層，尤其是高階層管理，在組織中所擔任的角色不同於一般組織的管理階層所擔任的角色；他們也具有與一般組織的管理階層所不同的態度。

(6) 一個创新的組織，其組織結構與一般的組織有所不同。

创新的意義

创新的組織必先知道创新的意義。他們一定知道：所謂创新，不是科學、不是技術，而是一種價值。所謂创新，不是在組織內部產生什麼，而是在組織之外形成一種改變。创新應以對環境的衝擊來衡量。企業機構创新必須以市場為焦點。创新如以產品為焦點，結果將不免令人失望。

创新的動力法則

创新的企業必瞭解创新的動力法則。他們不相信创新是必然成功的，至少他們瞭解创新中牽

涉的因素太多，糾纏一團，誰也無法解開。但他們也並不以為創新是一種偶發事件，無法事前預料或預見。創新是遵照機率分配的法則。他們瞭解他們能够事先指出怎樣的創新，在將來成功後，可以發展為一種新產品、一種新製程、一種新企業或一種新市場。他們能够事先有系統地探求創新的領域，如能獲得成果，即可享受成功及獲得報酬。

下面的幾條指南，可使我們易於探求「有創新傾向」的領域：

(1) 大凡有一種製程、一門技術或一種事業，其在基本經濟上甚為脆弱者，即為具有創新的傾向，例如某一事業有一個成長中的市場，而竟不能將成長中的市場需要轉化為事業的獲利力，則我們可以說：倘能對其製程、產品、配銷徑路或客戶期望等項，有所創新，當極可能為我們帶來極大之報酬。

(2) 某一經濟或某一市場中，倘出現有顯著的「層級不一致」，即表示有創新機會存在。例如在一個新興的都市，有大量人口湧入，而其時商品的配銷系統却尚停留在都市化前期的型態，這時如有興業家步入這市場，帶來一套現代化的配銷系統，其成功殆屬必然。

(3) 有某一類事件已經出現了，但其對經濟方面的衝擊尚未發生，便是創新的機會。其中人口的變動是最重要的亦是最確切的。知識的變動亦為一項重要的創新機會，但知識的變動需要多少時間始能出現其經濟衝擊，則甚難預料。此外，認識的改變、視線的改变、人的期望的改变等，

雖不一定確切，却仍是極重要的創新機會。

(4)最後，還有一種出乎意料的創新，是可以改變這個世界而非僅是開發這個世界的創新。這種創新是一位與業家主動創造出來的創新，是由一位亨利福特型的人物所創造的創新，他能夠看到尚未出現的一些事物——大眾市場，從而設法促成此市場發生。這樣的創新，非機率所能說明，從機率分配看來，幾乎是不可能的事。這樣的創新，顯然最具風險，如有一樁成功，必有九十九樁失敗。

要管理創新，經理人並非一定要是一位技術人才，事實上第一位一流的技術人才並不適宜於管理創新。技術人才頭腦裏裝滿了技術專長，很少能看到他專長以外的發展。如一位冶金專家，很難看到塑膠方面的重要性，很難想到有一天塑膠製品會取代他最引為自傲的產品。

同樣的道理，創新的經理人亦不一定要是一位經濟學家。經濟學家固然關心創新造成的經濟衝擊，但只在那衝擊已演變至巨大程度時才注意到。一位創新的經理人須能事先看到弱點何在，創新的機會何在，這就不是經濟學家之所長。

要管理創新，一位經理人必須要熟悉創新的動力法則。

創新的策略