


企業人動腦系列
BBUSINESS

55



書泉出版社

大前研一 原著
林敏生 編譯

續  企業參謀

— 戰略性的經營計劃





書泉出版社

企業人動腦系列 **B** **BUSINESS** 55

林敏生 編譯

續★企業參謀

——戰略性思考的集團

續★企業參謀

——戰略性的經營計劃

定價：一二〇元

中華民國 77 年 8 月初版

編譯者 林 敏 生
發行人 楊 榮 川
發行所 書 泉 出 版 社
局 版 臺 業 字 第 1848 號
臺 北 市 銅 山 街 1 號
電 話：3 9 1 6 5 4 2
郵政劃撥：0 1 3 0 3 8 5 - 3
印刷所 茂榮印刷事業有限公司
板橋市双十路2段46巷22弄11號
電 話：2 5 1 3 5 2 9

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗滙聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

對於擬訂戰略的參謀而言，他們不需要一般理論！戰場或許能以理論及方法來敘述、分析，但，設若導出的解答及依此而採取的行動有謬誤，則一點作用都沒有。戰略家是不被重視頭腦的明晰，祇被問及結果的寂寞職業。

而且，若身為將軍，還能隨時臨機應變，但，參謀就得考慮到要設法儘量減少臨機應變的必妥出現，他要能夠評價將軍和其士兵的力量與判斷力。

在「企業參謀」中，作者提及許多「手法」，事實上，它們都該算是「工具」。不過，作者注重的並非工具的使用法，而是使用工具的過程及隱藏在過程背後的觀念。有不少數讀者認為這種觀念對他們有相當參考價值，本書就是以這些人為主要對象，做再一次強有力的出擊。

續 ☆ 企業參謀 目次

第1章 從戰略性方面進行思考

冰箱的教訓 2

曲棍曲線 5

玉石混淆之罪 8

高速公路之鹿 12

P P M 公害之爭 14

戰略的應用 20

標示戰略的功能 22

產品・市場戰略 25

擬定戰略經營計劃的過程 30

第2章 何謂「低成長」？

☆戰略性思考的條件 38

- 家康式戰略性意識的轉換 38
- 能向「灰色」妥協的柔軟性 42
- 經營上承認的寧為玉碎，不為瓦全的精神 44
- ☆新經濟環境的評鑑 47
- 企業環境中發生了「本質變化」 47
- 其一・低成長長期持續之意義 48
- 其二・伴隨市場成熟而來的僵化 51
- 其三・經營資源的偏頗導致價格上漲 59
- 其四・複雜的國際情勢 66
- 其五・通貨膨脹的進行 68
- 其六・生產性的滯塞 69
- 參謀集團的必要性 70
- ☆低成長的內涵及其戰略性意義 73
- 需要變動型 73
- 國際競爭 76
- 新價格體系型態 78

循環週期的短期化

79

☆進行戰略的質之轉換

81

知識輸入時代的結束

81

命題的部份——why

83

抽出的部份——what

88

選擇的部份——which

95

人的部份——who

96

第3章 以戰略性思考為基礎的企業戰略

相對的力之變化

102

不讓對手追上的一種方法

104

☆其一·依據KFS實施的企業戰略

106

加入新市場之際應該考慮的KFS之例

108

分解企業活動，掌握KFS

110

☆其二·依據相對性優勢實施的企業戰略

127

確保收益來源的結構

129

第4章		
☆其三·依據新機軸的展開來實施的企業戰略		133
思考的轉換	140	
戰略的自由度	146	
技術的一覽表管理	156	
戰略性計畫的核心	一六五

第 1 章



從戰略性方面進行思考

☆ 冰箱的教訓

暑假中，妻和兒子回娘家，很難得的，我趁星期天到附近的超級市場購物。結婚前，我也在烹飪學校上過課，自認爲比一般做丈夫的，對於食品有較明確的觀念。但，長期的隔離卻現實得可怕，一旦開始面對各類食品時，問題就來了，究竟該從何種東西開始購買，連一絲印象也沒有，結果，最先拿到手上的是四盒速食碗麵和果汁。

仔細一想，不知該買些什麼？也是當然之事，因爲，並非事先決定想做什麼菜！於是，我想，反正中午在公司用餐，只要準備早晚兩餐的份量即可。早餐的話，很簡單，雞蛋、麵包、肉片就行了，不過，不確信家裡還有奶油和果醬，所以又購買下來。這還算不錯，至於晚餐，連要做什麼菜都想不出來，那當然更別說要購買材料！雖然拼命拒絕腦中的惡靈誘惑「咖哩飯就行了」（我很自傲於曾教導內人做菜），手卻已很自然的拿起咖哩粉，這一來，最少就要吃一餐的咖哩飯了，於是，緊接着又買了洋蔥和馬鈴薯。

從這時開始，我雖注意到理論和實際已經偏離，卻仍是成爲衝動購物的犧牲者，接二連三的將東西放入籃內，像是：有洋蔥當然需要長蔥，有馬鈴薯最好加點茄子，在補充維他命方面，檸檬和葡萄也不可或缺，等等。

從結賬時沒有人願意排在我後面，寧願至隔鄰櫃枱排成四、五人一列，就可想像出我買了多少東西！亦即，我總計購買了九千八百二十日圓的食品！

即使這樣，我還自我安慰：平均起來，一天才一千四百日圓而已。但是，這種自我安慰在面對冰箱時又完全幻滅了。冰箱內並無足夠空間！

內人爲了怕食物腐壞，經常讓冰箱內保持空無一物，沒想到我正好和她相反。不得已，祇好將購買品依冷卻的優先順序放入，洋葱和馬鈴薯則置於外面，再把當晚要吃的食物材料拿出，以揮除掉增加設備能力的誘惑（亦即使冰箱大型化的追加投資）。

就這樣，我的「單身漢」生活表面上看起來很順利的進行着。但是，兩、三天過去，冰箱內開始出現奇怪的異味。本來，買豆腐是打算加入味噌湯內，卻已開始腐壞了。這樣，九千八百二十日圓的投資，出現了未能回收的第一次損失，我祇好將之丟棄了。翌日，磨菇不能用，葡萄也萎縮，很想儘快吃完。但，單身生活，總是有其限度！

不僅是葡萄，到了今天星期四，預定的七天時間已進行了七〇%，冰箱內的東西並未見減少。因爲，晚上我常遲歸而在外草草吃過，早上又沒有做肉片料理的時間，買回來的高級品（肉、蔬菜等）根本動都沒動過，只是消化掉低價格的土司麵包和雞蛋。

即使這樣，到下個星期天之間，我總算做了三頓晚飯。祇是，我和冰箱的競爭卻完全歸於失敗，剩餘之物皆非獨自能應用者，最後變成用香菇加在味噌湯，用茄子炒碎肉或肉片！

這是因為我的購買缺乏計劃性，搭配幾樣食品做過菜之後，就出現了多與不及的現象。而且，過了一星期之後，冰箱的內容物依估計只減少三千日圓左右，必須為六千八百二十日圓的不良庫存而煩惱。照這樣下去，再過兩、三天就會一一腐壞，必須視為折舊損失而全部丟棄。

如果要擬訂具前瞻性的生產計劃，又需要追加投資，但，我已經不想再爲了讓六千日圓的不良庫存正當消耗而花錢了。在此等進退維谷的情況下，我打電話回橫濱的老家給母親，向她提出庫存交易的協助，亦即：我把剩下的東西無條件奉送，請給我飯吃！

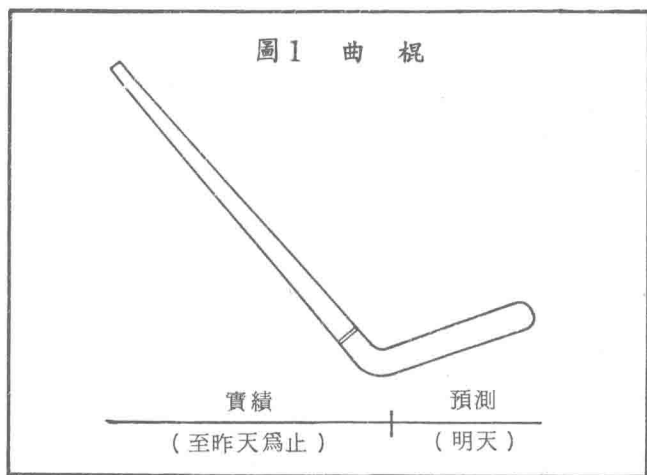
母親本來就要我在妻子回娘家期間，暫時回她那邊居住，我卻爲了發揚自己的獨立心，勇敢的拒絕了，結果反而弄得現在面子儘失。

但，總算得到很重要的教訓：

(1) 家庭主婦的生活智慧發達，其對於生產、庫存計劃之一貫性需求的感覺，遠勝過一般的經營者。

(2) 完全無視市場規模（我的消耗能力）地擬訂生產計劃，則不論何等努力的推銷，也會因爲大幅超過市場的常識性吸收能力（相當於一天七百日圓的材料費），無法健全的加以消化。

(3) 爲求不良庫存的正當化而加速生產，不僅會破壞經營理念，更可能陷入作業利潤惡化及庫存更加過剩的惡性循環。



業種計劃的損益預估→「明天會比今天好」

☆ 曲棍(hockey stick)曲線

我的購買計劃之最大失敗是未擬訂指標 (

guideline)。但是，忘了全面屈服的恥辱，稍微

冷靜的考慮及自己每天所見到的各企業之業種計劃

時，更是笑不出來了，因為這其中存在着混雜願望

和期待的「到了明天，業績必定回復」曲線（在馬

金斯公司內部，將此稱之為「曲棍曲線」）。或許

有人會認為曲棍曲線本身並不壞，事實上，在此種

傾向中，生產、庫存、人員等各方面的計劃也會轉

為冒險式的倔強，如果業績真的無法回復，很容易

陷入不可收拾的狀態。而且，依曲棍曲線所製作的

指標，會引起經營者較嚴重誤判，即使已面臨必須

做戰略性重大決斷的情況，仍會存着期待心理，認

為「到了明天，業績一定……」，終於無法脫離低

業績、少利潤的苦惱。

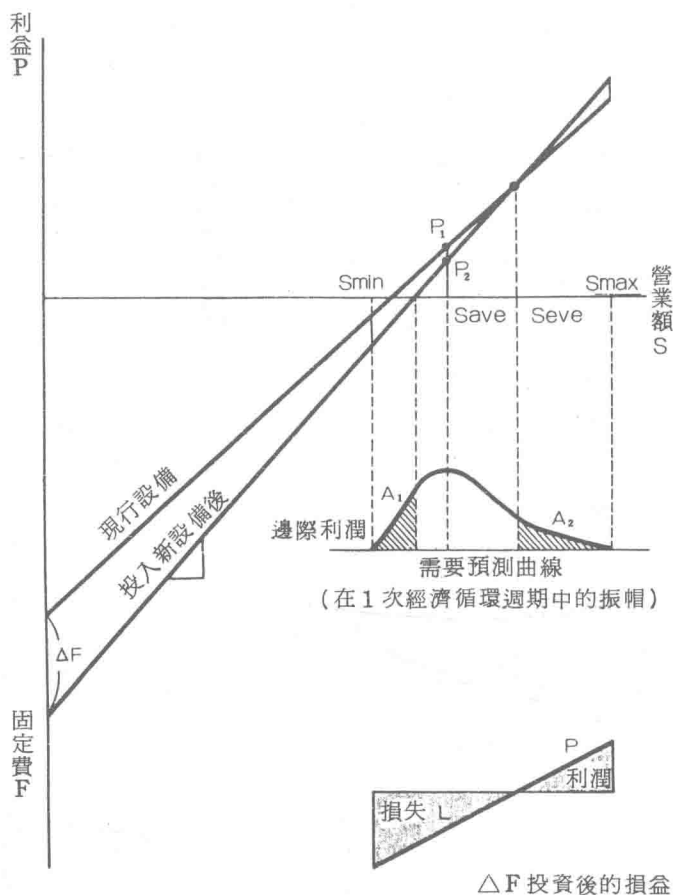
本來，在成熟且僵硬化的市場中，若不配合某種徹底的行動，而能使業績急速回復，根本就是奇蹟，即使由統計上來分析，也可知道得很清楚。而且，若無某種具體的程序，這種成果終究無法達成！

但，為何我們常會認為未來比昨日更具玫瑰色彩呢？一方面或許是因國內經濟的單方向成程，心理上祇是一意的想加以擴大，卻又缺乏實際經驗，結果，慣性發展了較理性更大的作用！另一方面是，並未讓員工辨別計劃和努力的目標之分，員工認為若設定低位計劃，就被懷疑不想努力工作，因此，雖然理智上明知無法達成，熱情上卻描繪出「到了明天，必可……」的曲線！

觀某材料廠商的設備投資計劃，如附圖2所示，計劃有相當積極的投資額△F。從現在被預測的平均銷售額Save，亦即市場規模和市場佔有率的積來看，本來在出現P1的利潤處投資△F，只會出現P2，但是，投入△F，比只靠原有設備的延長使用所增加的創造利潤之銷售額為Save，這點從在一個經濟週期中被預測的需要型態來看，只是很短暫的瞬間；而若從達成Save以上的機率來說，祇相當於極小部分的A2。

另外，在同一經濟週期中，相當於A1的部份，將出現以往所無的虧損作業，並因此一投資△F而產生顯著而虛弱性。而且，擬訂投資計劃之參謀團認為，在此等經濟性之中，投資未被正當化，銷售額的成長也比原來延長線偏高太多，亦即是憑曲棍曲線來設定，銷售額只集中於Sell

· 第一章 從戰略性方面進行思考 ·



不只是賺錢之時，虧損之時的情況也要充分計劃在內。

圖 2 投資的判斷