

高竿經營法

在經濟不景氣中●助您一臂之力
使您企業登峯造極的經營良書

蔡弘文 ● 編著



謀略高強
企業吉祥

經營與管理 ⑫

高竿經營法

蔡弘文 編著

大展出版社印行

中華民國七十一年十月出版

版權所有

大展

出版社

不准翻印

售價 120 元

法營經營竿高

編著者：蔡弘文
發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市(石牌)致遠一路一段三號二樓
電話：(〇二)八三四六〇三一
郵政劃撥：一六六九九五五
登記證：局版台業字第二一七一號
門市部：明德書局

臺北市延平北路三段二六號
電話：(〇二)五九二〇一〇八
郵政劃撥：一〇二四三六
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
承印者：三源印刷事業有限公司
臺北市三元街五六巷一二號
電話：三〇一〇八八五

突破企業經營困境的最佳利器

創新經營 管理 六十六大計

奇書出擊・所向無敵
妙計在握・關關突破

豪華精裝本



本書內容充實、廣泛，包括：公司發展、人事管理、工廠經營、員工訓練、推銷訓練、企業決策、財務管理、會計實務、產品開發、商場策略、廣告行銷、市場開拓、公司診斷、貿易錦囊、銷售技巧……等共六十六大計（66大篇）

篇篇皆由具實務經驗的經營管理專家學者聯合執筆，由實業世界總編輯蔡弘文先生精心策劃校訂，保證篇篇皆是上乘之作，是一本適合公司、機關、行號和各階層人士參考運用的經營奇書。

大展出版社有限公司 印行
每本實售600元 ■ 劃撥帳號：0166955-1

實例中了解法律・維護您的權利



別讓您的權利睡著了



台大法學院 法律學系 策劃
法律服務社 編著

由邱聯恭博士策劃指導，著重闡釋預防及解決紛爭之方法。

以實例解析票據、契約、租賃、抵押、損害、賠償、婚姻、繼承、買賣、借貸、合夥……等民、刑事各類法律問題。第一集收錄案例60篇，並說明法律與社會生活之關係，三百三十餘頁，優待價117元。

第二集收錄案例65篇，並闡釋律師與國民生活之關係，三百四十多頁，優待價135元。

免費法律面談服務

(詳細辦法刊載書內)

服務時間 / 排班 每星期六下午1:00 - 2:30

電話 / 每星期六下午1:00 - 5:00

地點 / 台北市徐州路21號台大法律學院法律服務社

服務電話 / 02-3940537

 大展出版社

台北市(石牌)致遠一路一段117號2樓

服務電話 / (02)8346031 • 8346033

郵政劃撥 / 0166955-1

2-270
C143
經營與管理 ⑫

高竿經營法

蔡弘文 編著

大展出版社印行

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。

大展出版社 謹識

#

• 法營經竿高 •

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

第一章 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）的行為的革新。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，即為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，往往遠較巨型企業為大。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為今天的管理挑戰，尤其是高階層管理的挑戰。創新的管理，也成為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A S E A、日本的新力、美國的3 M、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) 他們均瞭解創新的動力法則。

(3) 他們都有一套創新的策略。

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

(5) 一個創新組織的管理階層，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) 一個創新的組織，其組織結構與一般的組織有所不同。

創新的意義

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

創新的動力法則

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

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，而此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、視線的改變、人的期望的改變等，