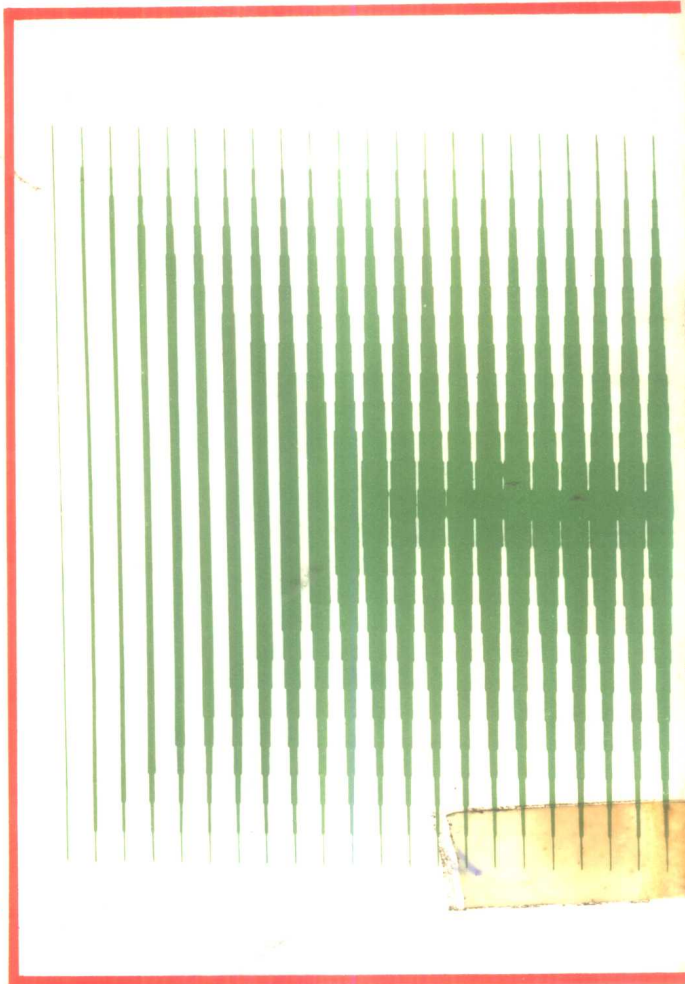


國際企業管理案例集刊

經濟日報叢書

經營的新策略



經濟日報叢書

經營的新策略

國際企管案例集刊第五輯

印翻禁・權版有

經濟日報叢書

國際企業案例集刊 第五集

經營的新策略

編譯者 經濟日報編輯部

對行人 王必報社

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號
郵政劃撥帳戶 〇〇五五九號
電話：七六〇一六六

印刷者 重陽印刷廠

定價：新臺幣八〇元

六十五年四月初版
七十年九月新一版

目錄

消費者公司·····	梁炳球譯·····	一
相輔相的成合併經營·····	鹿源譯·····	三
協助殘廢者就業·····	貝貝譯·····	三
零售商未來的面貌·····	邱振銘譯·····	四
以系統控制興建新廠·····	王培營譯·····	三
小百貨店受歡迎·····	王培營譯·····	六
影響市場的人口新組合·····	衛夢譯·····	六
產品經理正當行·····	王治平譯·····	七
別提著〇〇七瞎忙·····	世棋譯·····	一〇〇

以合作代替管理·····	陳斯劫譯·····	二〇
集體創造新產品·····	貝 貝譯·····	二七
通往有效品管的途徑·····	黃瑞霖譯·····	三七
消費者也需要廣告·····	邊錦渝譯·····	四二
系統分析產生了效果·····	梁炳球譯·····	五〇
降低成本扭轉逆境·····	元 元譯·····	五五
日本企業將患英國病·····	陳昭良譯·····	六五
日本汽車業研究合併經營·····	衛 姜譯·····	七
退休人員協助企業發展·····	莊錦福譯·····	一八
零售店的新方向·····	歐 忠謀·····	一九
改變產品式樣的效果·····	李賢柱譯·····	一六
機器設備的維護和成本·····	梁炳球譯·····	二二
研究發展經費不能少·····	榕 榕譯·····	二九
隨着社會發展改變經營方針·····	元 元譯·····	三八

瑞典企業的楷模·····	李賢柱譯·····	三四
用於員工的隱含成本·····	楊湘媛譯·····	三五
創造力的激發·····	王振東譯·····	二六二

目 錄

消費者公司

梁炳球譯

通常人們那忽視了肥皂製造商——普洛克特·嘉保公司，它也出售花生醬、咖啡、糕餅、紙製尿布、紙巾、毛巾、牙膏、除臭劑和漱口藥水等。而產銷刮鬍用品的巨擘吉利公司，同樣也製造除臭劑、單據夾、小用具、化粧品、原子筆等等。除了李斯德霖和藥丸外，華勒雷伯特公司也製造和吉利公司競爭的「舒適」牌刮鬍刀、眼鏡、口香糖、化粧品。而麵粉業的「通用」製造廠也介入了製成衣、玩具、珠寶和速食品等業之中。

由原為在香烟市場上奮鬥的烟草公司蛻化而成的這些公司，如今都以一種嶄新的公司集團的型態出現，而且也漸漸地開始被美國華爾街和他們的批發商、零售商，甚至他們自己本身所重視。他們拋棄了傳統的產業窠臼而自稱消費者產品公司、消費市場公司、消費者包裝貨物公司，或僅僅只是消費者公司。

消費者公司

經營的新策略

二

透過內部擴張及對外合併，大部份的公司均介入了幾個新的而且基本的消費物品及勞務市場。例如聯合食品公司和博登公司，就已占有一打以上。無論是新舊部門，他們都已贏得優勢的地位。諾頓西門公司以前只是一家食品公司，現在則已打入了製酒、出版、飲料等業，更於去年收購蜜絲佛陀公司，使得該公司在化粧品界中排名第三。貴格麥片公司取代了困頓的麥脫公司而成為玩具市場中的領導者。而P & G僅在幾年內就變成了超級市場中紙巾、手巾和尿布等紙製品的主要供應者。

事實上，P & G是同業口的巨人——它是最成功的、最被羨慕的，也是最值得仿效的。一個公司的產品愈趨多樣化，其成長亦愈速。這塊辛辛那提的磐石——目前在全國的六個消費者市場部門已居領導地位——幾乎未曾失誤過。它的所作所為都會引來一羣東施效顰的人。P & G也能從錯誤中獲得教訓，曾經失敗過的牙膏事業，就曾使得它終於推出了全國最暢銷的「馬冠」牌牙粉。

消費者公司中大約有廿五家，去年所有公司的銷貨收入總額達到四百億美元的最高紀錄。各公司銷貨收入額的大小，則分別由P & G的卅五億元到克洛羅克斯公司（位於加州奧克蘭）及里維亞納食品公司（位於休斯頓）的二、三億元不等。

隱藏在公司集團背後的是一種誇耀消費者影響力，以及和消費者偏好的迅速改變能並駕齊驅的「欲望」。消費者對新產品永不滿足的需求，加速了此種集團的成長。超級市場就像消費者般的鼓舞了公司購買更多的非食品項目。但消費者和過去二十年有所不同，當他們介入非自己專長的部門時會變得非常慎重。

無論如何，儘管有一段時期，其合併行動較為緩和，消費者公司目前正比別種產業，進行更多的收購活動。今年到現在為止，製造凡士林及冷霜的齊士布勞龐得公司，已買下了兒童用品公司——海爾希斯公司，而且卡爾特帕姆公司已宣布了將接收海里拉盧賓林公司（為化粧品公司）的計劃。已是製酒商的皮爾斯別雷公司也得到一家酒類進口商。正當這個月，它在明尼亞波利的鄰居——通用麵粉公司，也整頓了全國最大的郵購商人。在內布拉斯科的哈里斯公司，也打算要買下聯盟產品公司——狗食、尿布及家庭用品的供應商。克洛羅克斯在過去三年內，有十一次收購其他公司的紀錄，在今年早些時得到金士福公司後，克洛羅克斯更成為木炭、煤球業的第一把交椅，然後這個月該公司又得到了一家培養及銷售英國木耳的廠商。

因產品壽命的縮短，消費者公司同時也比以前更快地發展新產品及改進舊產品。

P & G 就正在努力發展一種新的抗蒸發性噴霧器，通用食品公司已引進過「庫爾副官」茶，而博登公司也正嚐試一種預先包裝好的乳酪三明治，使消費者可直接在烤麵包器上一烘即食。在去年因六十萬挨戶女推銷員而變成資產十億的艾文公司，就將服裝及珠寶加入其行業中。第一次經由其獨特的配銷系統，艾文公司也嚐試着經營十六家美容院及便服的郵購銷貨業。

所有這些公司均享有不尋常的優點：市場營運。由 P & G 領導，他們成爲國內最大的廣告客戶。他們的許多產品在公司間似可互相交換。實際上，他們的產品關聯着許多其他的公司，至少就他們銷售的方式而言很有關係。他們逃避大多數在百貨公司及專業商店出售的貨物，相反的，他們喜歡那些利潤高、有商標並分銷於全國各地、有着很快週轉率及消耗量的貨物。龐大的市場營運費用促使貨品很快被售出，售出貨品的收益則再用來支付市場營運費用。

然而，在這些公司間仍存在着很大的差異。在產品分配方面沒有任何兩家公司比艾文和 P & G 的差異更大。在橫的差異方面，百事公司、休布倫及 P & G，就不能和聯合食品、美國家庭產品或博登公司匹敵。他們在縱的方面一樣有所差異。如美國「商標」

公司出售「光輝」威士忌、「陽光餅乾」、「吉琴露」和「老爺」牌鑰鎖時，烟草仍占了銷售總收入的百分之七十一，相形之下，諾頓西門公司的原始事業——「漢特、魏生」食品却只佔百分之三十，而曾一度是「休布倫」主產品的純酒精現只佔百分之三十三。

至少有家公司不會完全地要商品多樣化。例如在投資於玩具業、園藝用品業、化粧品和速食品後，通用食品公司去年有了高達四億六千八百萬元的額外損失，其大部分是由於從「布格契福」牛肉餅連鎖店抽身時所造成的。它宣布此後將專心致力於其內地的雜貨業務。另一家——史桂伯公司——不滿意其混合產品，當人口出生率停滯後，該公司即為加核桃的嬰兒食品所拖累，而終於在三月間將該事業出售，在去年稍晚時，它也是如此處置了「泰特利」茶葉及「馬丁」生咖啡。同時該公司又買進了「瑞芝查理」及「依微絲、聖羅蘭」香水及化粧品事業，並同時取得北美到藍文線路所有權。史桂伯公司總裁兼執行主任理查佛勞說：「我們將低成長率及低利潤改為高成長率及高利潤率。」的確，有些消費者公司已尋求減少產品多樣化，以便擴張自己的基礎，而免再為保全自己體膚而憂。像培特及克洛羅克斯公司，除了對奶粉及漂白水繼續作不同的投資或是縮小對其之投資外，已不再作其他的選擇。

原料食品漲價及加工食品的凍結價格，打擊了多數的食品公司，而對食品及藥物更嚴格的管理限制，使得在僅僅廿年內平均成本及用在改良新藥的時間，均上漲了一倍分別至九百萬及九年，而逼使製藥商去向新的部門發展。除了這些壓力外，大部分的消費者公司財務狀況還算健全，而且至少在廿年內，以每年上升的銷貨收入額及盈餘來自誇。

消費者公司所以能如此自由的分散投資的原因之一，是來自遠在銷售線末端的超級市場（它是對消費者的最大出口）以及範圍較寡的藥物連鎖店。超級市場和一些較小規模雜貨店，將佔商業部今年所期望於零售業的五千億元的百分之二十，而幾乎是百貨公司的兩倍。但儘管超級市場的銷貨量年年上升，其利潤却因著飛升的食品成本及煩苛的折扣及減價而下降，去年曾降至銷貨收入總額的百分之零點六。爲了東山再起，各商店們都漸漸地增加高利潤的非食品項目的存貨；在康州東哈特福的「摩茨」超級市場公司的總裁史坦福可漢就曾說：「現在的趨勢，乃是朝向大量的非食品類。」「當公司進入非食品領域時，我們是非常的具有容納力的。」「若夫」雜貨公司雜貨及飲料部門的副總裁愛德華馬農二世也如此說，該公司爲聯邦百貨公司的一部門。在南加州一系列六十

七家聯鎖超級市場中，拉福公司正提供了其攤位的百分之二十給非食品項，還不包括飲料在內。

多年來雜貨商一直購買週轉快、價廉的普通貨品，例如褲襪、童襪及抗凍劑——玩具、螺旋起子、電燈泡等五金額及固定用品，及小家庭用具例如畫框等，現在他們都可以在消費者公司買到這些東西。而這類貨物仍有很大的差異是不可避免的。現在的趨勢是大而更大的商店，「進步的雜貨商」總主任羅伯特歐奈爾就曾說：「當商店變得更大時，它就更有財力接受更多的商品項目。」他還預測說，在下一個五年內，平均一家商店所有貨品項目會加倍至一萬五千種，而其中很多是非食物產品。」

超級市場歡迎他們的供應商的產品多樣化是爲了另一個原因。就如同費德馬特公司的普通貨物經理摩特泰拉所說：「爲了節省成本起見，和越少的公司打交道對我們越有利。」這家公司是設在加州、聖地牙哥的連鎖店。一家製造商如能提供愈多的產品，則由於折扣及其他規模經濟的原因，他能將整批貨物銷售給零售商的可能性也愈大。

但是在和產品多樣化平行的所有力量當中，最大的該是無所不在而易變的消費者。他們的可支配所得及繳稅後所遺留的金錢，這些等於國民生產毛額的三分之二。如以一

九五八年的物價爲基準，可支配所得也在廿年內增了一倍以上。換句話說，年所得在一萬五千元以上的家庭在總人口中所占的百分比，在過去廿年中，已從百分之二一下升至百分之廿五。

聯合食品公司的董事長兼業務執行主任威廉·布日克說：「你有一個富裕的社會，這個社會的錢會愈堆愈多。」曼哈頓地區理事會的消費者經濟理事費邊林登說：「實質消費將會有百分之五的成長，成長的原因小部份來自人口的增加，而大部份却是來自生活水準的提高。」

繁榮造成了人們新的觀念及生活方式，奧克托比史密斯公司的總裁兼市場研究專家約瑟夫·史密斯說：「新的消費者想『自由自在』(Stay Loose)。」密根西大學消費者意向觀察指導理事詹史密德斯開普補充說，「自由自在」是表示擺脫家庭的束縛。對人們運動、外出、旅行、渡假的鼓勵，可能會影響到未來的嬰兒市場。史密德斯開普說：「當前的人口成長率已經爲零，嬰孩會妨礙日常生活型態。現在在某些離婚訴訟案件當中，雙親都不願要孩子。」

除了逐漸上升的生活水準外，其他經濟因素的改變，也影響著消費者行爲。空閒時

間的增加，驅使許多美國人如在夏天一樣地在冬天渡假，並在週末做更多的旅行。職業婦女也是另一個因素：廿年前，有八百五十萬已婚婦女在工作，如今却將近兩千萬人。除了貼補家用之外，她們的生活方式也和一般家庭主婦不同，她們亟需家務方面的服務、家庭中任何成員都能自己準備方便食品及點心，以及能做節省時間的清潔服務。她們對廢物市場亦有所裨益，她們不能事必躬親。當一家庭堆積的物品愈多，那它就愈沒有時間去修理那些毀壞、破裂、阻塞不通或是短路的東西，它寧可重新添置。

依據人口統計學，未來十年中，最肯化錢的人，將是現年廿五至卅四歲的消費者。這些在戰後出生的人曾經對嬰兒食品及多衣市場有著莫大的助益，其後更及於汽水及斜紋布工作服市場。而當他們長大成人後，家用品製造部門亦跟著停滯不前。理事會的林登說：「人口學過去是一種瑰寶，而現在將變成一種鬼寶。」退休人員形成了另一個繁榮的集團，雖然他們的數目不及戰後出生的嬰兒，但他們却較以前更為健康，更為富有。

在這些行為上、經濟上及人口上的改變當中，消費者公司至為關心一些每年成長率至少在百分之四（此成長率和實質可支配所得的預期成長率相同）的市場，它們是：

消費者公司

特殊食品：表面上，由於現時經濟之緊縮，食品雜貨業似乎是一個應該避免的市場。但在這個去年消費者投入了一千四百五十億美元的廣大食品飲料範圍內，他們預期下列某些部門其成長率可超過可支配所得：如點心食品（例如：馬鈴薯片及餅乾、糖果）、便利食品類（如冷凍餐、罐頭甜點、糕餅，即溶粉末飲料，已調製之生菜調味品）、特殊食品類（如佐料及進口食品）、寵物食品、種族食品（如比薩餅（Pizza）、貼可士餅（Tacos）、馬卓麵包（Matzo balls））。由於這些項目的展望是如此樂觀，以致若干非食品消費者公司亦覬覦此些行業。

速成食品連鎖店：雖然這種連鎖店打擊了許多公司，但是在店面出售餐食的觀念，對家庭觀念逐漸薄弱的社會是極具吸引力的。休布倫公司的總裁斯圖亞特·華特生說：「當你開始去分析它，你會發現一般食品企業將只會隨人口而成長，然後你會再發現其中只有已製成食品（Prepared food）在成長。」所以在三年前，休布倫公司接管了肯達基炸雞。

飲料：酒是此類中之佼佼者。廿年中，其產量倍增，而且，這僅是一個開始。美國人現在啤酒的消費量已達一般酒的十四倍，蒸餾較少的酒，如：鐵魁拉、伏特加、淡威

士忌、利久酒、混合鷄尾酒等前途都很樂觀。在不同的消費者產品公司中，如「百事」「諾頓西門」、「里傑特梅爾斯」等係經營部份酒類，而只有「休布倫」幾乎經營每一種，該公司有「意大利瑞士殖民地」、「比留」、「英格努克」，以及「蘭莎」等牌子，另有「史莫諾失」伏特加、「裘斯克渥」鐵魁拉、「黑絨加拿大威士忌」等「波普酒」(Popwine)，以及「霍伯太太」、「黃銅猴」等混合酒。

衣着：衣着和食品一樣地需要選擇。許多不關心正式衣着的消費者，避免高級的時髦樣式，毛支衣以及全套服裝。男人正式服裝的產量，在廿年內已降低百分之廿五，然而較隨意服裝的產量却增加兩倍。正式的運動服有興盛的趨向。一名商業部的消費者專家詹姆士·金士則雷說：「現在所需要的是要有一套適合你閒暇時間活動的裝備。這趨勢早期是由網球及高爾夫球運動者開始，然後及於溜冰、滑雪、甚至釣魚、露營、徒步旅行運動者。」博登公司認為在今年收購亞力克士·柯爾曼公司是一項正確的決定。博登的董事長奧古斯汀·馬魯西說：「我們選擇柯爾曼，是因為它內部管理良好，且富於朝氣，並且他們的產品極符合美國中產階級運動裝之觀點。」

化妝品：化妝品及香水業一直隨着國民所得之增加而成長，各消費者公司已經收購

消費者公司