

靈活的经营智慧

現代經營者的挑戰課題

企業人動腦系列
BBUSINESS 20

陳湘碧 編譯



書泉出版社

B企業人動腦系列 **BUSINESS 20**

美奧克拉荷馬大學企管博士
中興大學法商學院院長

陳湘碧 編譯

靈活的經營智慧

——現代經營者的挑戰課題

靈 活 的 經 營 智 慧

定價：120元

——現代經營者的挑戰課題

中華民國76年 9月初版

編譯者 陳 湘 碧
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：3916542

郵政劃撥：0130385-3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

臺北縣三重市重新路五段632號

電話：9951628・9953227

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匯聚，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，避免學院派的難深用語。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

現代經營者的挑戰課題

作者現在慶應大學任教，對於人類歷史、人類生活一直非常關心。在進入哈佛以後即專研市場行銷，之後配合各種行銷上的問題，曾經著書、譯書、評論等發表了一系列的研究成果。

透過對行銷系統的研究，廣交朋友，其中包括各方面的學者、專家、批評家、文學家、牧師，以及大企業中的最高經營者、中堅幹部、新進人員等。與此等朋友的接觸、交談中，擴展了視野，增長了智慧，增加了人生的閱歷。

作者對事情的看法並非只從某一觀點，而是以複合座標軸的方式，從各種角度去分析、研究。在教授學生、或是為學生解析問題時，亦是從各個角度去分析、講解，並鼓勵學生從多方面來觀察問題。

本書內容多摘錄先輩的教誨，其中儘可能避免使用專門術語，而以淺顯用法讓讀者易於瞭解。

目錄

第1章 現代經營者的挑戰課題

- 「智慧是無法傳授的」 3
- 戰鬥經營 5
- 經驗與直覺 8
- 進步企業的條件 10
- 經營者的精神 12
- 具創造力的經營者 15
- 有活力的經營者 17
- 協調與團結 19
- 商人學入門 21
- 追求貨真價實的時代 23

●成功經營者的人生觀 25

第2章 精簡組織……………

27

●「青春」的效用與社會使命 29

●經營者的陷阱 31

●僵化的日本經營 34

●企業形象 37

●「雜居溝通」 39

●兩種類的無錯誤 40

●在低迷期致力改善企業體質 43

●建立有活力的組織 45

●摸索新的經營方式 47

●建立明確的經營風格 49

●對企業人的期望 51

第3章 逆境下的成長跳板……………

57

第4章

創造個性化市場

85

- 非凡的企劃與成長 59
- 高度成長與低成長的比較經營戰略 62
- 冷靜評估自己公司所處的地位 64
- 對政策的自信與自我陶醉 65
- 建立經營共識 67
- 企業注入活力 70
- 市場行銷觀念 73
- 步向穩固、光明經營之道 78
- 對經營開發的建議 81
- 對事物觀察的眼光 87
- 享受親自動手做的樂趣 89
- 創造力的魅力 91
- 資詢的整理、利用、廢棄 94
- 將滯銷商品轉變為暢銷商品 97

第5章

致勝的銷售戰略與技術

109

- 如何掌握市場 99
- 站在消費者立場的行銷 101
- 建立企業的形像 103
- 以計畫方式體驗市場情況 104
- 加強銷售力量 111
- 學習他人長處 114
- 何謂專業 116
- 吸收培養銷售力的智慧 117
- 增加銷售的魅力 119
- 擴大市場佔有率中的價格政策 121
- 價格政策的宣傳 125
- 「披露」與廣告 129
- 製作有故事性的廣告 130
- 廣告是企業成長的動力 133

第6章 掌握新的社會動向

137

● 延攬顧客的商店設計 139

● 新消費市場的特徵 140

● 生活型態活用學 142

● 生活型態分析要點 143

● 今後的生活型態 144

第7章 零售業發展的構圖

149

● 專門商店的經營方式 151

● 生意興隆商店與生意蕭條商店 153

● 零售業成長戰略 155

● 何謂商業圈企劃 159

● 流通業的未來 161

● 對專門店成長的建言 163

第8章

何以無法開發人材……………

169

●一枝蠟燭的感想 171

●從光明面發掘成長的芽 172

●眼光放遠 174

第
1
章

現代經營者的挑戰課題

「智慧是無法傳授的」

■我在哈佛的學習生活中受益匪淺

十六年前我以慶應大學福澤基金留學生的身份進入哈佛商學研究所就讀，在此之前我曾與前輩處習得個案研究法，但是並不熟稔。進入哈佛之後參加個案研究課程，發現教授上課方法與日本時完全不同，教授可說是座談會的主持人，學生則以個人或是小組的方式對企業的「問題」進行個案研究，並以營業部長、財務部長或是顧問的立場進行解析，做下決策。此時教室如同劇場，學生有如演員或是劇本作者，教授如同樂隊指揮，而個案研究即是全班同學所表演的企業戲劇。

課程展開後，約翰首先舉手發言「此家公司的董事長由於思想落伍，無法配合時代潮流，發必予以更換。」；瓊恩則反駁說「該董事長是公司的創始人，不可輕易易人」。在此討論當教授不斷提出「爲什麼」(WHY)的詢問。

在日本唸大學、研究所時，無論是上課或是與教授討論時，接受教授許多的指導和教誨，能以自己的想法、自行讀書、收集資料，展開研究生涯，之後進入哈佛商學研究所學習個案研習

課程，對商學方面才有實體的接觸。

智慧的創造

在哈佛學習的方法不僅是知識的傳達，更是判斷力、智慧的創造，哈佛商學研究所建學的精神中有一句名言是——「智慧是不能傳授的」。經營的判斷力、智慧確實不是讀書或是向人請教即可得到，而是從自己的經驗、自己的思考中所衍生。總觀日本企業內的教育，充斥著「什麼是領導權」、「什麼是組織」的W H A T教育。而我們需要的並非僅是W H A T教育，而是應該學習依「如何構想、如何著眼，優先採取何種課題、嘗試解決」的順序，尋求問題解決的方法，此正是企業內教育、訓練的重點。所謂教育是學習合乎時代潮流的教養——文化，文化決非是一經傳授即可獲得，而是以自己的力量創造出的智慧。

區分邏輯與理由

在哈佛的學習生活進入第二年之後，我整個人完全投入了個案研究中。藉著不斷與別人進行討論，傾聽別人的意見、綜合整理、提出自己的主張，不斷努力的培養自己對企業經營實態、經營邏輯的分析力、構想力、判斷力、說服力。在嚴格的學習過程中，發現了許多以往忽視的地方，從一個小小事件中可以觀微知著。

在企業中經常會使用「這不行、那不行，這裡有問題」的強辯、開倒車的「理由」，而忽略了向前邁進的「邏輯」，如何區分此種「道理」與「邏輯」，端視企業經營者的判斷力而定。此種判斷力是經過不斷努力學習及經驗的累積所創造出的智慧。

戰鬥經營

■ 所有部門皆應秉持戰鬥精神對新課題進行挑戰

在哈佛學習課程結束後我曾訪問多家美國企業。在俄亥俄州的一家貿易公司，與出自哈佛的職員暢談經營理論與實際。此時該公司的經理人員異口同聲的表示「我們最重視的是在所有工作崗位中都負有戰鬥課題的使命」。當時對此種說法並不以為意，但是最近總觀各種各樣的企業後，發現彼等所言不假，確實是非常重要的。

無論是營業部門、生產部門、總務部門、經理部門，乃至於人事部門，所有的單位都必須握有戰鬥課題。換言之即是以戰鬥精神、積極的行動對問題進行挑戰。

我在對學生上課或是開討論會時，必定給予彼等挑戰的課題。換言之即是挑起戰鬥情況，讓學生自付如何應對，估計新的目標。此種作法的目的是讓學生未來進入企業之後，成為有戰鬥精