

國家圖書館出版品預行編目資料

市場佔有率神話的幻滅／前屋毅著．．．初版．

．．．臺北市：林鬱文化，2002（民91）

面．公分

ISBN 957-452-268-7（平裝）

1. 市場學 2. 企業 日本

496

91007813

市場佔有率神話的幻滅

NT\$220

前屋毅／著

2002年6月／初版

、出版者、

林鬱文化事業有限公司

〔編輯部〕台北市〈文山區〉萬安街21巷11號3F

電話 (02) 2230-0545 * 傳真 (02) 2230-6118 * 郵撥16704886

〔總管理處〕台北縣深坑鄉北深路三段141巷24號4F（東南學院正對面）

電話 (02) 2664-2511 * 傳真 (02) 2662-4655 / 2664-8448

〔網址〕<http://www.linyu.com.tw>

〔E-mail〕linyu@linyu.com.tw

（代理商）

紫宸社文化事業有限公司

台北縣中和市中山路三段110號7F之6

電話 (02) 8221-5697 * 傳真 (02) 8221-5712

◎法律顧問：蕭雄淋律師 Printed in TAIWAN ISBN 957-452-268-7

シェア神話の崩壊

SHEA SHINWA NO HOKAI by MAEYA Tsuyoshi

Copyright © 1998 by MAEYA Tsuyoshi

All rights reserved

First published in Japan in 1998 by Shogakukan Inc

Chinese translation rights arranged with Shogakukan Inc

through Japan Foreign Rights Centre/Bardon-Chinese Media Agency

實戰の企業

市場佔有率

神話的幻滅

前屋 毅【著】





市場佔有率神話的幻滅

在泡沫經濟最蓬勃的時期，日本的大多數企業，或者簡直可以說，全部的企業都服膺一個準則：市場佔有率。然而，一旦經濟的泡沫在膨脹到最極點時，轟然炸毀，依本書的作者觀察，市場佔有率主義乃是日本企業尋求重生的最大障礙。書中舉了四大企業，以各種數據，有力地論證了這個觀點，其針砭可謂擲地有聲。

市場佔有率 神話的幻滅

前屋 毅〔著〕

序 言

日本企業如今已經面臨了不得不進行大幅改革的時代！為此，必須著手研究的課題堆積如山。「市場佔有率至上主義」即是其中一個亟待解決的課題。

戰後的日本經濟一貫採取大量生產、大量銷售的體制。因此，日本企業重視的是「市場佔有率的大小」。掌握市場佔有率的大小，被視為是否大企業、一流企業的證據。市場佔有率與日本企業的活力有著極為密切的關係，這是無法否認的事實。

然而，現在因為泡沫經濟崩潰，日本經濟必須摸索出新的道路。時至今日，日本企業還可以像過去那樣，高舉著「市場佔有率至上主義」的旗幟嗎？繼續奉行這項主義，日本企業就能恢復過去的那種活力嗎？

答案就存在於泡沫經濟時期前後，日本企業的經營狀態之中。顯而易見，揭發著「市場佔有率至上主義」的日本企業，在獲得這項主義所帶來的好處之同時，也被迫付出重大的代價。

日本企業如果不能從中反省與學習，今後依然一味地追求市場佔有率，對市場佔有

率至上主義存有過大的期待，必然無法改變面貌，以因應新時代的變化。不僅如此，還免不了深陷於市場佔有率至上主義的「泥淖」之中，不能自拔。

本書原稿是一九九四年七月，由鑽石出版社發行的《迷失在市場佔有率中——被迫進行變革的「日本股份有限公司」的市場佔有率至上主義》，經過部分刪削，再補充第一章和後記而成。大部分內容都維持原貌。因為筆者確信，當時的狀況有很多地方值得我們學習，而現在也正是重新評估市場佔有率至上主義的時候。從某種意義上說，現在的問題可能比一九九四年當時還要嚴重。

因此，列舉企業之名以質問其非，不是本書的目的。筆者打從一開始就沒有這種意思！撰寫本書的目的，不是要把各家企業的經營情況作為問題來研究，而是希望能夠讓讀者藉由書上所列舉的企業當時的狀況，瞭解過去整個日本企業所堅持的市場佔有率至上主義延續至今的問題，提供一些啟發性的意見，幫忙讀者尋找日本企業必須前進的新道路。要是讀者能夠以這種觀點閱讀本書，那將是筆者莫大的榮幸。

基於這個理由，筆者保留了書中人士在採訪當時的頭銜，希望這幾位先生能夠諒解。另外，為了便於寫作，也省略了敬稱，在此一併表示歉意。

● 目 錄 ●

序 言／5

第一章 正在摸索中的日本企業／11

1 麒麟的複雜心情／12

2 三得利的反省／22

3 豐田的失算／32

4 日產的迷失／38

第二章 往變化的方向猛衝／43

1 座間搖晃的日子／44

2 從內部展開的企業重建／52

第三章

重新確認市場佔有率至上主義／75

- 3 BUDWEISER背信事件／59
- 4 賣掉東京工廠的傳聞／65
- 5 事隔二十七年之後，與大榮恢復關係／70
- 1 市場佔有率至上主義無法超越的障礙／76
- 2 沒有結果的挑戰「T・50行動計畫」／85
- 3 「後起」的啤酒製造商遭到挫敗／92
- 4 「全國展開」之名的陷阱／98
- 5 觸怒上級的「擺脫市場佔有率至上主義」／105

第四章

只顧向前衝的日本企業／113

- 1 自己勒緊自己的脖子／114
- 2 成功的經驗帶來的陷阱／121

- 3 「DRY旋風」的光與影／128

第五章 回顧過去時，看到了什麼？／137

- 1 未蒙其利，窮忙一場／138
2 隨著市場佔有率起舞的改款／149
3 「訪問一千萬個家庭的活動」宣告失敗／164

第六章 日本企業亟思改變的時候／177

- 1 在混亂中落幕的一九九〇年，幹部集訓中的改革之「芽」／178
2 從「雖然暢銷卻沒賺錢」到「製造出來也賣不出去」／185
3 「必須停止量的擴大主義」的宣言／191
4 以替換總經理的方式，提出變更路線的籲求／197
5 發表「致力於事業結構的改革」，開始進行企業重建／206
6 能否放棄市場佔有率至上主義？／214

第七章 超越市場佔有率至上主義的戰略／219

- 1 解除「BUDWEISER」契約，面臨新的挑戰／220
- 2 因「洋酒事業」業績不振而被迫獨立／225
- 3 營業規模從「向全國各地推展」，改為集中於三大都市圈／232
- 4 側視市場佔有率，也進行產品的集中化／239
- 5 集中人力，提高效率／248
- 6 三個集中化，重新建構啤酒事業／253
- 7 能否解除市場佔有率至上主義的魔咒？／257

後記——超越市場佔有率至上主義／261
 解說／267

第 1 章

正在摸索中的日本企業

1 麒麟的複雜心情——投入發泡酒的生產

一九九六年二月下旬，麒麟啤酒總算推出了發泡酒「麒麟・淡麗（生）」，以麒麟的立場來講，心情必然非常「複雜」。

一九九七年九月三日，麒麟啤酒公布了預計從一九九八年推動的「新經營三年計畫」。席上，總經理佐藤安弘的一段發言，震驚了所有出席者：

「發泡酒在消費者心目中是售價便宜的『經濟啤酒』，這已成為根深柢固的觀念。我個人在很久以前就考慮投入發泡酒的生產，目前已有四家工廠取得發泡酒製造執照。我想在明年夏天之前，將（發泡酒的）商品投入市場。」

這是麒麟公司正式宣布加入發泡酒市場的宣言。

最先製造發泡酒的是三得利公司。一九九四年十月，三得利在部分地區開始試賣發泡酒「HOP'S」，翌年在日本全國全面銷售。同年（一九九五年），札幌啤酒公司也以

「DRAFTY」投入發泡酒市場。發泡酒和啤酒的味道相同，但售價比啤酒便宜，深受消費者喜愛。「HOPS」的成長迅速，為三得利建立了第二品牌的地位，算是該公司沈寂多年之後再度竄起的熱門商品。在這種情況下，仍然採取「不加入發泡酒市場」之態度的是麒麟和朝日啤酒。此時此刻，麒麟突然改變態度，宣布加入發泡酒市場，任何人聽了，當然都不免覺得非常訝異。

麒麟在過去為什麼會拒絕加入發泡酒市場呢？最後又為什麼決定加入？為什麼麒麟會有如此複雜的心思？若想讓讀者瞭解這一點，就必須從發泡酒本身談起！

一九九五年，筆者為收集與發泡酒有關的話題，曾經針對研發動機，詢問過發泡酒的研發者北川廣一（當時任職於三得利啤酒事業部企劃部門），他回答：

「在邀集一大群消費者進行集體採訪的會場上，一定會有人說：『喝一、兩罐還無所謂，要是喝第三罐，老婆就要開始嘮哩嘮叨了！』也有消費者表示：『由於零用錢少，再三考慮，最後只好買白酒充數了！』」

現在的生活水準雖然比過去高，但任何人都覺得時下的啤酒價格太貴。事實上。如果用醉酒程度所需的酒量與價格做單純的比較，就可以發覺，實在沒有比啤酒效果更差

的酒類了。換句話說，一般人喝酒的目的是想要享受微醺的感覺，或希望一醉解千愁。可是，牛飲數罐啤酒，效果卻不如淺酌幾杯威士忌。因此，對喜好杯中物的日本人來講，啤酒的售價顯然是過於昂貴。

「在詢問消費者的意見之後，我再次認定，啤酒確是昂貴商品。同時也產生一個想法：若能提供售價更便宜的啤酒，就能創造更多的消費需求。」北川廣一如是說。

如果消費者想多喝幾罐啤酒，卻因價格高昂而打消念頭，必會影響到銷售成績，不如賣得便宜點，以求得更多人飲用。這是極為自然的結論。然而，這麼單純的問題卻仍未獲得解決。而且，「啤酒售價高，喝不起」已成為日本喜好杯中物之人的口頭禪。

啤酒售價高，並不是因為啤酒製造商貪圖暴利，正如大家經常說的那樣，最大的原因是稅金高。以每罐建議零售價為二二五圓的三五〇毫升標準罐裝啤酒來講，必須繳交三四・五%的酒稅。換句話說，就是七七・七圓的稅金。「好像在喝稅金！」這也是喜好杯中物的人喝啤酒時，常掛在嘴上的口頭禪。

為了克服稅金問題，北川打算銷售「價格便宜的啤酒」。他的方法很簡單。根據酒稅法的規定，啤酒的定義是：「麥芽佔原料的比率超過『67%』時，就屬於啤酒。」如

果降低此項比率，雖然製造原料與啤酒相同，但它在酒稅法上屬於「與啤酒相似卻不是啤酒」的發泡酒。而且「得利」的「HOPS」，麥芽比率為65%，依酒稅法的區分，不是啤酒，而是發泡酒，每一罐的酒稅約五三・四日圓，可節稅24日圓左右。再加上將包裝箱簡化等各項經費的節約，扣除下來，建議零售價可降到一八〇日圓。

札幌啤酒公司的「DRAFTY」更便宜，建議零售價定為一六〇日圓。其中的祕密還是在於酒稅。發泡酒的稅額，以麥芽比率25%為界限，分為兩類：超過25%，未達67%者，酒稅為五三・四日圓；25%以下者，酒稅大約29日圓。每一罐「HOPS」（二五〇毫升）所摻入的麥芽比率超過25%，未達67%，所以，酒稅為五三・四日圓。而「DRAFTY」的麥芽比率不超過25%，酒稅比「HOPS」低125日圓，很輕易就能在建議零售價上產生20日圓的差距。

不管怎麼說，比起二二五日圓的啤酒，發泡酒的售價簡直便宜得令人無法置信。就算消費者有味道上的偏好，但由於原料相同，發泡酒的味道「非常像啤酒」，仍然能夠吸引他們前來購買。

不過，日本大藏省國稅廳對於這一點非常不滿意。因為，消費者如果以飲用發泡酒

代替啤酒，稅收就會減少。明治時期，啤酒的定義是：「使用百分之百的麥芽釀成的酒。」其後，改為67%以上的麥芽比率，目的在於節省麥芽用量，以增加啤酒的產量，提高稅收。

若是酒類製造商違反政府的政令逆句操作，推出「便宜的啤酒」，那將會令國稅廳更為惱火。不知道是不是因為這個緣故，國稅廳在啤酒商發售「HOPS」和「DRAFTY」之際，曾表達過嚴重的關切，警告廠商至少不可在廣告中誤導消費者，以為「發泡酒就是啤酒」。雖說如此，廠商並沒有違反法律的規定，因而政府也找不到理由加以取締。為此，國稅廳非常討厭看到發泡酒。

如果著手生產這種發泡酒，很顯然會引起國稅廳的反感。事實上，國稅廳正磨拳擦掌，準備懲處鑽法律漏洞的三得利公司和札幌啤酒公司（見後述），同時打算大幅提高原本偏低的發泡酒稅率，縮小發泡酒與啤酒之間的差距，確保稅收。正因如此，麒麟和朝日遂繼續採取「不加入發泡酒市場」的態度。說是情勢使然，或許比較正確。

可是，為什麼三得利和札幌敢貿然投入發泡酒的製造、銷售呢？答案很簡單：因為兩家公司在擴大啤酒的銷售量上遇到了瓶頸。