


書泉出版社

企業人動腦系列
BUSINESS 28

陳靜萱 編譯

人性的經營智慧
—追求魄力與智慧的源流

人性的經營智慧

——追求魄力與智慧的源流

定價：一二〇元

中華民國 76 年 11 月初版

編譯者	陳	靜	萱
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

截至目前為止，本書作者業已出書數十冊，其中以專門著述居多。本書之題材是以作者個人的各種交流、經驗、智慧、知識為中心，加以由各種角度觀察現實所獲之心得，在儘可能寬廣的視野下，所披瀝出的所謂村田式調理法、思想表達法。

基於此義，本書所載之內容是許多人的真心的集合體。說得具體些，本書是與經營者接觸時所觸發之感想，與年輕學生談話時所得到的舒適感，和運命與共的家人之交談的發現，以及在各種研討會上所激起的各種啟發等共同彙集而成。

如果本書中僅有些閃耀的光芒，那是人類真心之傾訴。作者所專攻的經營、市場學正是人類生活方式之學問領域。作者本身亦是經過無數迂迴曲折才得擠身於這繽紛世界，所以要特別感謝予人日日新鮮感動的市場學。

在人生中，能夠反映最高智慧的大概就是人際關係吧！人際關係是藉著人們所擁有的智慧而得以繼續的，唯以真心相待，人際關係才可能連結下去。而所謂的教育，基本上人教人是近乎不

可能的，但是燃燒自己，創造所有機會，與對方的言行相共鳴是一件感動，也只有人類才能品味其中之滋味。實際觀察大部分OB的活躍情形，總令人感覺熱血填膺。人類應該是具有這種完全的真心，團體合作的精神才會成長的吧！

如果本書有令您感動的地方，即使是一處或兩處也好，希望你將它傳達給你周遭的人，包括你的家人、同事、上司、部下、客戶，廣義地說，這種人類之愛不正是創造舒適生活的原動力嗎？

人性的經營智慧

追求魄力與智慧的源流

1 學習經營者的智慧

智慧的世界——希望之旅 2

早川先生的取材術 3

情報就在你眼前 4

健全的赤字部門 4

銷售就是愛 5

無用之用的重要性 6

人才的條件 7

渴望工作的人生 8

蜻蜓與螞蟥 9

為人生創造價值 11

2 僅只一次的邀請

耳在口之上 14

王貞治的全學打人生 14

愛者強存 20

智慧的共有 21

3

「雜創」的進言

靈感之網	15
某一前輩的教誨	16
賀年片就是財產	18
品性高潔的定義	19

國際性的交流	23
何謂人類的優秀性	24
活用期待的效果	25
做個先驅者吧！	28

三一

4

共鳴的創造

傳達溫柔的贈禮	52
不用眼鏡而自行學習觀察	53

松下幸之助的思想根源	61
美國的士農工商	62

五一

摒除人際關係的障礙	32
第一印象的重要性	32
專門是磨練出的	34
食物不是能源	35
專業的精神	36
巧遇之妙	37

閒逛的進言	38
活絡的市場調查	39
懷著愛生活	40
看報紙的青年	42
儘管家是狹小但心的空間是同樣的	44
人生的活力泉源為何	46

5

無礙的成長

- 興奮的投捕練習 55
共鳴之魂及企業行動 57
市場學的思考 58
兩處焦點的建議 60

- 智慧基盤 64
成功的陷阱 65
非凡與個性 66

六九

6

企業活性化之動力

- 平衡的成長 70
世界共通的思想主題 70
企業內問題的整理及分析 72

- 無法成功的企業典型 73
選擇時代的四項對應 78
重新評估成熟的社會 80

八三

- 把握關鍵人物 84
將主題鮮明化 86
營業就是會話 88
創造共同推進者 91

- CI是企業動人的力量 92
確立新的「交易」「競爭」秩序 94
把握多面化的需求 96
創造知性的企業 98

7 新的成長座標軸……………一〇一

鮮明的企業之條件

102

事業的定位及經營戰略適應性之檢討

104

科學與感覺的調和

105

標語的技術化及具體化

106

以牢靠的方向感覺為基礎

106

新的成長座標軸

107

假設方案的勸言

108

由「企畫人」到「謀略家」

109

活用「經驗」資源的戰略

111

材料製造商復權的條件

112

地域本部的思想

113

經營構圖的基本

114

激發新產品的開創

116

新產品開發的傳統戰

117

向成長挑戰的機會

118

8 變質的零售業……………一一一

新時代中對零售業的期待

122

今後的零售市場學

125

業界的再組織及業態開發

127

戰略決定成長

130

9 連鎖式超級市場的成長戰略……………一三三

零售業活性化之智慧

經營效率化是關鍵所在	134
MIS 的確立	135
重新考慮對顧客的服務	135
提昇服務品質	137
締造口傳之風	139
「銷售額」與「利潤」互相平衡的計畫之開發	140
由「對立」之概念到「協調、補完」的概念	141
中堅連鎖超市的個性磨練	143
確立獨特之風	145
選擇時代之流通業的課題	146
支持連鎖超市的企業活力之要素及開發	149
處於戰國時代中的連鎖超市之經營	151
「發現」的體質化	154
把握預兆的分析	155
不滿是商業的生機	157
商品供應計畫的三大支柱	159
零售業是生活提案的企業	157
對生活研究的投資	160
重視「人類」	160
培養美好的感覺	163
編製腳本	165
帶起勁、建立形象	166
默默耕耘的努力	167
對成長的十大提議	167
出示偉大的構想	172

11 批發業的成長戰略 一七五

共同經營之道的時代 176

批發業戰略展開的規定 176

製造商眼中的流通業 178

制定批發業利潤的泉源計畫 180

制定批發業的成長計畫 182

日本批發業成長戰略之動態 183

今後批發業對物的看法及想法 184

12 對總合革新的建議 一九一

爲求革新的思想觀點 192

考動課題的設定 197

重新飛躍的關鍵 207

1

學習經營者的智慧

智慧的世界——希望之旅

遨遊在各式各樣的智慧世界、知識領域中很重要的一點是要有非常美好的高感度觸角。有句俗話說：「空虛的遊者只能帶回空虛的禮品」。沒有學習慾的空虛遊者無論怎麼旅遊，終究毫無意義，因此我們必須將觸角融成我們體內的一部分。所謂觸角就是問題意識。要有一個美好之旅，問題意識與尖銳的敏感度是絕對必要的。為此，我們一定要多聽前輩、友人的談話、多旅遊、多讀書。

我每天都要與數位學者、專家乃至經營者會面，一一聆聽他們每人不同的意見，以使自己遨遊在不同的知識世界。例如我經常見面的兩位，佳麗寶的伊藤淳二社長和日本美娜多化粧品的野川大介社長就都異口同聲的說出他們自己的看法：「化粧品業界已經不再只以販賣美麗為唯一的使命。現在的時代，就連八十歲的老太太也要化粧，我們希望與美麗的生活訊息傳送給大家。」誠如此言，真正為人類的美貢獻不遺餘力者才是化粧品的企業生命所在。

達斯金的故鈴木清一董事長生前告訴我說：「我每月寄給我們公司客戶一封愛的書信。他們都為此感動不已這是我實現帶動達斯金“慈愛”之風的做法。」

泰葉公司的中內社長則說過：「我想明年結束生命」。我問說：「你是想總集夤緣，再度創

造一番新的、令人驚訝的事業嗎？」他答覆：「這不是開玩笑，我想死後，重回原點，重新出發。所以想結束目前的我。到那時，村田先生請你再來，給我一些課題。我很想再敘抱負再次開創新機。」這或許是很極端的表現，但對於每天過著大膽而有禮的人們而言應是一個刺激自我革新的偉大理念。而這席發自內心，帶有永生使命感的談話正是向我們內心率直傾訴的魅力表現。

早川先生的取材術

幫助別人重新創立公司的早川種三先生是我尊敬的長輩之一，早川先生每日都為拜訪工作而忙碌。但他以為拜訪並不是一種營業活動或是經營活動，而是智慧的取材活動。

早川先生所謂的取材與新聞記者尋找新聞體裁的態度是一樣的。為了取材，除了必須明白情報的來源處，迎合擁有情報者的歡心也是很重要的。

早川先生究竟是如何取材的？如果你見了他，你將發現你會和他無所不談，感受他高尚的人格。早川先生就是這麼一位嚴以待己，寬以待人的長者。也正因此，他的取材是無往不利。

人類不僅要誠實的接受教誨，更要實踐此一教訓。觀察前輩中的成功者不難發現他們都是不恥下問，身體力行。我想這就是成功的條件之一吧！

情報就在你眼前

依藤洋加堂的伊藤雅俊社長常常說：「要革新就要收集革新的情報，想要智慧的人，智慧自然而來。」雖然這是依藤先生若無其事所言者，但實際上卻是很重要且常爲人們所遺忘的。

要提高營業額就要增加客戶人數。而欲獲得客戶，就要採用一種新的策略，換句話說，一種與槓桿同樣原理的新的宣傳體裁可助你建立企業王國。爲了提高企業的素質，就要提高職員的教養，相對地，也就提升了企業的品級。絕對不可被眼前的利潤所迷惑，有遠見的經營方式才是邁向九〇年代之道。只是不管是哪種企業都是賭命的企業，而一個大家賣力使勁的企業往往是得到人心的企業。我深深的感到瘋狂地熱中工作是多麼的重要。

所謂活力是指一個奮戰的企業，由上到下充滿鬥志，認真地致力於一個新的經營戰略之狀態。我們稱它爲「挑戰」，而我認爲挑戰所需要的就是勇氣的決斷。

健全的赤字部門

故伊藤雅先生曾說過：「健全的赤字部門對企業而言是有必要的。」這是要把下一股能量活

性化之故，當我告訴吉村藥品的吉村社長及長尾社長這段話時，他們表示：「我雖沒看過伊藤肇先生的這本書，但也同意他的看法。」一個擁有十七、八家公司的企業集團，如果有一家很穩定就可建立下一個健全的赤字公司，或者投資一家健全的赤字公司。因為它會產生下一股能量出來。

我從伊藤肇先生的著作中獲益頗深的一段話是：所謂經營就是在有限的資金、有限的人才、有限的市場、有限的智慧中努力不斷的一種有趣的賭博。如果經營的資源、市場是無限的，那麼，經營不是變得很無聊嗎？我們常會抱怨「不夠！不夠！」，但是若冷靜的從另一角度來看，「就是因為沒錢，才要努力去做了，倒也不失為一個有利的思想表達。這點與學者必須在有限的時間內努力學問的積極性道理是相同的。我時常思考這番承自伊藤先生的金玉良言！也願與我們的朋友們分享之。

銷售就是愛

日本合成塑膠的勝本信之助社長曾在日本經濟新聞的專欄上發表過這篇短文。

一家餐廳的女老板有一星期天正要出門購物時，忽然想起曾聘人說某一眼鏡公司在一棟大樓開設了一家新店，於是走向這家新店所在的青山區。原來這位年近四十的女老板最近閱讀報紙