

掌握致勝的關鍵

附加價值決勝負

本書重點

- △附加價值的產生根源
- △如何度過苦難時期
- △改變觀念來一決勝負
- △如何取得先機
- △創造性產生附加價值



定價150元

企管叢書

付口實直史勝負

菅原

上 272 25

企管叢書

領先群雄新觀念

在

必要性時代轉變爲選擇性時代，企業界再也不能沈溺於以往既有的成就，而必須提昇本身的創造力，建立起自我的風格，藉著附加價值在詭變的市場上一決勝負。

菅原 務 著 劉心欣 譯

附加價值決勝負

掌握致勝的關鍵



作者簡介

菅原 務

一九三七年生於樺太。曾任東洋通信工業公司及ウシオ電機公司。一九七三年成立經營諮詢顧問公司。現任企業體質改善中心負責人、日本能率協會及魚津經營實務研究所專任顧問、日本經營士會經營士。

附加價值決勝負

著 者／菅原 務

譯 者／劉心欣

負 責 人／黃鎮隆

發 行 人／陳日陞

出 版 者／尖端出版有限公司

文字編輯／賀道蓉・麥玉英・楊秋月

美術編輯／黃瑞嫻・席時菁

地 址／台北市西寧南路 70 號 4 樓 12 室

電 話／(02)7115537・7760625

郵撥帳號／0562266-3 號 尖端出版有限公司

總 經 銷／農學有限公司（農學社）

地 址／新店市寶橋路 235 巷 6 弄 6 號 2 F

法律顧問／國際通商法律事務所

李忠雄律師

台北市民生東路 685 號

環球商業大樓 4 樓

電話：712-6151（8 線）

印 刷／中西印製廠股份有限公司

地 址／台北市汀州路 134 巷 10 號

新聞局登記版台業字第 2608 號

定 價／150 元

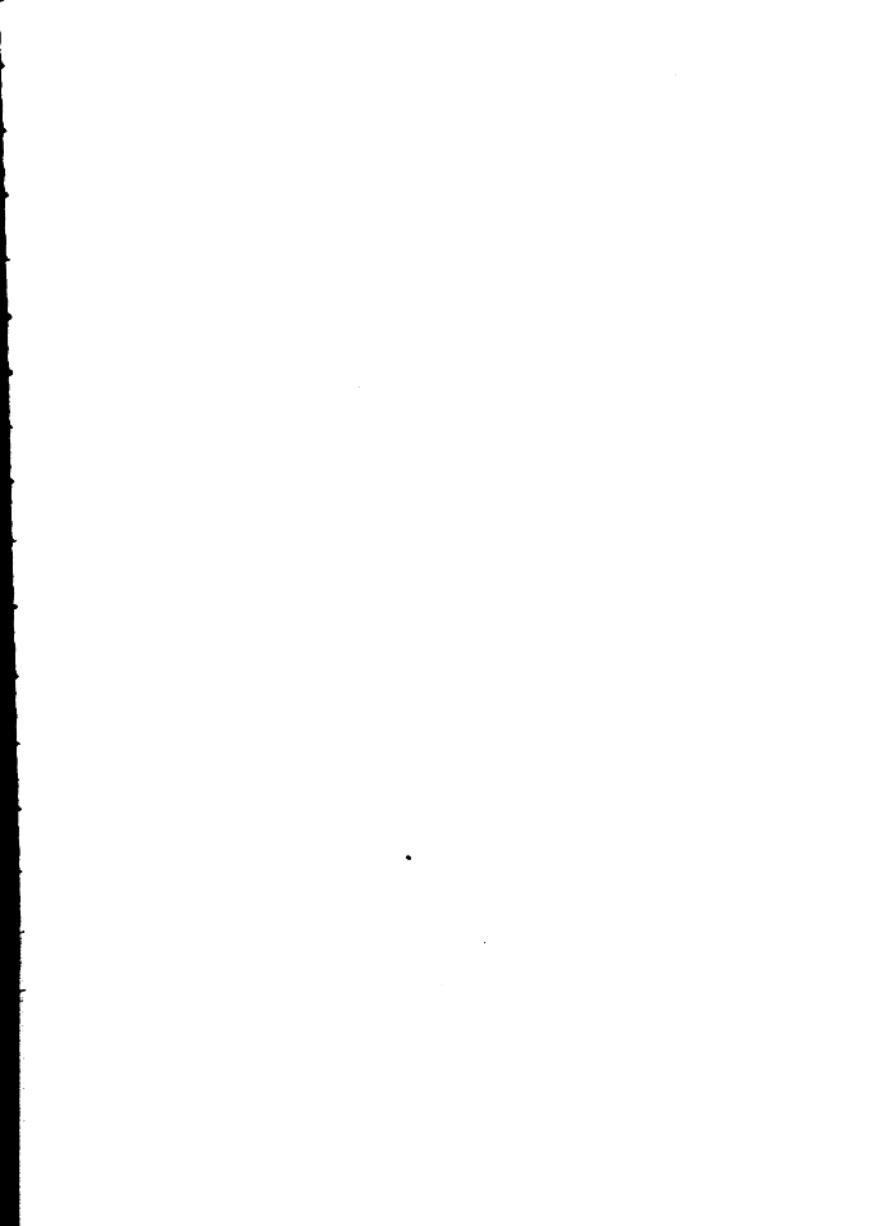
1989 年 2 月出版

版權所有・翻印必究

附加價值決勝負

菅原 務著 劉心欣 譯





前言

目前日本正面臨著技術革新、貿易磨擦、日幣升值、不景氣等一波又一波的考驗，可說與戰後一樣，都面臨著一個經營的苦難時代。

即使身處於此種經營環境之中，身為商業人的我們，仍不能不恪遵「以價值為尊」的箴言，來戰戰兢兢地經營著自己擁有的事業。

筆者為了實踐自己的座右銘——「不需銷售的銷售活動」，而在「費用效益比」及「性能價格比」兩項著眼點上絞盡腦汁、煞費苦心。

為什麼呢？因為附加價值發生的根源，就是來自「費用效益比」及「性能價格比」這兩項之上。

附加價值中，包含著商品自身擁有的價值，以及因商品的服務性而提昇的價值。顧客們即就這兩項價值，代換成自己「內心滿足與否」的價值之後，來決定是否購買。

通常，對於附加價值高或是服務性高的商品，即使商品的價格偏高，顧客仍有樂於購買的趨向。

相反地，那些「內心滿足價值度」偏低的商品，不論如何廉價，也很難喚起顧客們的購買慾。

就現今而言，已從往昔必要性的時代轉變為選擇性時代，人們講究的標準，是以「內心滿足度」來衡量的。這種水準的提昇，就反應在附加價值的提昇上。

置身於今日這般成熟的市場之中，企業經營的真正價值也正遭到空前未有的考驗。不僅是整個企業體，同時包括每位企業人，都必須更努力去提高本身的創造力，藉著附加價值在詭譎的市場上一決勝負。

筆者在ウシオ電機公司的牛尾治朗總經理（現任董事長）領導之下，度過了寶貴的青春時代，並以牛尾治朗先生為師、以ウシオ為校，接受了經營管理的倫理與實踐方面的指導；直至羽翼稍長，能夠一覽天空之際，竟匆匆已過了十四年寒暑。

在這段期間，筆者身為中堅企業及中小企業的經營顧問，以「無中生有」的新商品企畫及技術管理為中心課題而從事這方面的活動。

本書的主要內容，是闡述一個青年企管顧問的經驗談，若能有幸蒙讀者諸君指教，則在此感激不盡。

最後，謹承日本能率協會中小企業中心中西弘董事長，以及本田研吾圖書總編輯不遺餘

力地協助，本書才得以順利出版，在此致上十二萬分的謝意。

一九八七年十月

菅原
務

目錄

前言

第一章 附加價值的產生根源為何？

- 1 以銷售價值為尊
- 2 發揮公司全體的銷售精神
- 3 日本排名第一加油站的秘密
- 4 附加價值根源於經營理念之中
- 5 如何製造差別
- 6 在顧客的滿足度中尋找附加價值
- 7 由必要性時代轉變為選擇性時代
- 8 將顧客變成自己公司的推銷員
- 9 掌握足以稱雄的因素
- 10 創造寒冬時期的附加價值

第二章 度過苦難時代

- 1 不景氣時代即為轉敗為勝的大好時機
- 2 以問題意識來作到情報武裝化
- 3 藉著理論武裝化來提高企業活力

第三章

改變觀念來一決勝負

- 4 抱著拼命求生存的覺悟
- 5 懷抱與顧客共通的目標
- 6 單憑社會性無法造成附加價值
- 7 工廠即銷售場所
- 8 業務部也須提供商品企畫意見
- 9 創造一個營業與開發相密合的企業體制
- 10 創造經營者與員工結為一體的企業體質
- 1 賣商品也賣軟體
- 2 自己公司生產的究竟是什麼？
- 3 戒絕自我中心的偏見
- 4 經營者的意念提高附加價值
- 5 探尋競爭企業附加價值的發生根源
- 6 技術人員也需要行銷教育
- 7 共通的企業理念產生開發主題
- 8 確實把握競爭地位

120 116 112 108 104 100 96 92

87 83 79 75 71 68 65

- 9 商品開發——不成功、便成仁
- 10 是否能適應環境的變化？

127 123

第四章 如何取得先機？

- 1 市場佔有率比銷售額更值得重視
- 2 如何發現新市場
- 3 不拘泥於現今的工作
- 4 如何讓別人選擇自己
- 5 是否能作出掌握先機的商品企畫
- 6 固有技術是企業生存的最大武器
- 7 貫徹經營理念與方針
- 8 加強企業內的溝通
- 9 試作提高附加價值的設計圖
- 10 講究感性的經濟成熟時代

164 161 158 154 150 146 143 139 135 132

第五章 創造性產生附加價值

- 1 回溯創業精神
- 2 勿忘「愈挫愈勇」的精神
- 3 檢視時間的利用方法
- 4 改變「看法」
- 5 創意商店的建立秘訣
- 6 總合性地重新評估開發技術
- 7 商品開發力為長期計畫的根本要點
- 8 蒐集全體人員的意見
- 9 如何發揮創造性
- 10 分析過去，創造未來



第一章

附加價值的

產生根源為何？

① 以銷售價值爲尊

勞斯萊斯的廣告主打語

「勞斯萊斯高速行駛時，就如同電錶走動的聲音。」——勞斯萊斯藉著這句廣告主打語，躋身於熱戰中的廣告戰場，並在短短一年間提昇了30%的銷售額。

在利用隻字片語來表現企業形象的廣告主打語中，再沒有比上面這句話更能傳神達意的了。

衆所皆知，勞斯萊斯是以高品質及高價位來博得大衆口碑的。疾駛於公路上的勞斯萊斯，引擎完全沒有聲音而能充分發揮其安定的性能，此時傳入耳際的，只有附屬於車上時鐘的滴嗒聲……。勞斯萊斯就是靠著這個形象，造成需求量大幅激增。

讓我最欽佩的，是勞斯萊斯汽車公司能夠藉此廣告主打語，來大幅提昇銷售額的神奇。固然勞斯萊斯是以優越技術性與高性能而見稱於世，但對這技術研究及生產部門而言，並不足以稱奇，反而是銷售部門這方面，能夠如此貫徹企業方針，塑造出良好的企業形象，實在

是件不容易的成就。

勞斯萊斯的高貴是千真萬確的。然而在其高貴的外表之下，也的確有其價值存在。其內在價值，是結合技術者與製造者的努力，提高品質後造成的，而銷售部門則是秉持著此種高品質，向能夠了解並接受此種企業精神的顧客推銷，而達到「銷售價值」的目的。這也是勞斯萊斯之所以高貴的主要原因。

諸君！您目前所服務的企業，代表語又是什麼呢？

一句短短的企業代表語，並不是單靠一個企業人或是宣傳者在腦中構想就能簡單成型的。勞斯萊斯的廣告主打語也不是旦夕之間所能造成，而是由今天到明天、明天到來年這樣的夙夜匪懈的企業態度才能夠表現出來。

製造有價值的商品

下面就「以價值為尊」這句話加以解釋一番。這是和勞斯萊斯打對台的賓士汽車的代表語。

為什麼賓士汽車憑藉著其慣有的風格、型式，就能夠達到很好的銷售量呢？據說買過賓士車的消費者，即使換了別的新車，不出兩、三年，還是會重回賓士車的懷抱。