MBA 先修講義

5大面向×48項要點，精準掌握經營學要義

MBA BASICS
IN 48 ONE-PHRASES

三谷宏治——著　陳姵君——譯

前言

「TP值」固然重要，
若無法留在腦中也是枉然。

如何提升時效比

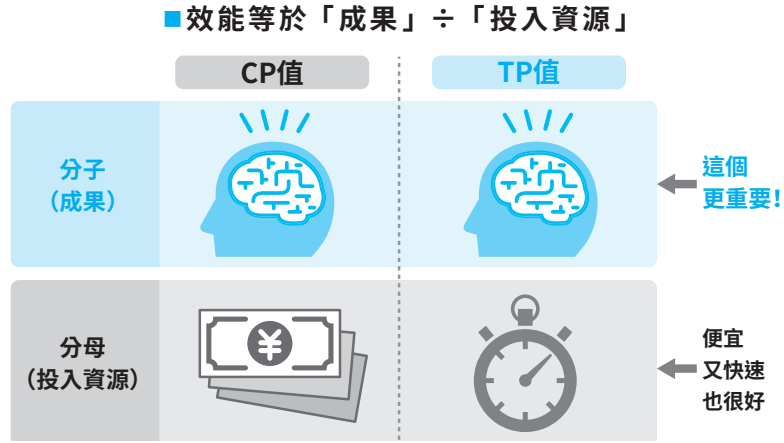
第一次聽到「TP值」這個詞彙時，我還納悶這是什麼東東？**據說近來TP值已取代CP值成為主流。**

原來如此，雖然以往性價比[1]高就是吃香，不過今後人們則是會更重視時效比[2]。

這麼說來，**我們家大女兒或許也可說是「TP值魔人」。**午餐就算要多花一點錢也寧願叫Uber Eats，然後在廚房一邊用餐一邊跟同事們線上聊天，看影片當然也是1.5倍速起跳。

我自己本身在30幾年前任職於第一家公司BCG[3]時，**也會把作業這件事說成「用來處理○○的時間」。**管理顧問就是銷售自身能力的工作，然而自身所擁有的時間畢竟有限，該如何有效運用這個有限的資源，始終是當時在職場的課題。因此儘管在嘗試過程中會遇到錯誤，**卻不會浪費時間。**

可是光只有這樣是不夠的。**欲提升TP值，就必須提高作為分子的「效能」。**



[1] 英文為value for money或cost-effectiveness，沒有「CP值」這種說法。
[2] 英文可用time-effectiveness來表示，但此說法相當正式。
[3] Boston Consulting Group，創立於1963年的經營策略顧問公司。

若以**時間效能比**來稱呼TP值的話，那麼**效能就是輸出量除以輸入量所得到的結果**。即便輸入量（此處為時間）再低，若輸出量無法往上升（成果＝表現），效能也不會有所提升。

這本書的目標則是兩者兼顧。亦即做到**削減輸入量（投注時間）與提升輸出量（吸收知識）**這2項目標。

經營學入門書的難處

這本書是經營學入門書。目標讀者為企業管理以及經營學新手。因此並非針對「經營學系出身」或是「修完MBA課程」的人所寫。

這本書主要適合想知道「經營學究竟是在學什麼？」、「想獲得基礎知識」、「曾看過書但記不住內容」的讀者。**目標在於將含金量（價值）高的有用知識有效率地傳授給經營學新手**。

然而這卻是一大難題。因為**經營學本身其實是「經營者應當學習之項目的集合體」**。因此不但學習範圍廣泛，而且大多數人都沒有實際經驗。

若說企業是一艘船，那麼經營者所扮演的角色即為掌舵者，亦負責補強船體與划槳人力。既得決定航行的目的地，也得制定出能確實獲利的方法，還必須籌措資金，提升槳手的資質與熱忱也很重要。這些事項**以經營學用語來表現即為「經營戰略」、「行銷」、「營運管理」、「人力、組織」、「會計、財務」等等**。

經營者雖無法成為這些領域的專家，但必須對負責這些事務的所有部門揭示共通的方向。若非如此，船隻將陷入迷途、遭風暴吞噬。不，甚至應該連出海都成問題。為了避免這樣的事態，經營者應當加以學習，而這就是所謂的經營學。

然而其所涉及的範圍實在太廣，因此世上並不存在名為經營學的單一門學問。但無奈的是，想學習「經營學基礎」者，所接觸到的頂多是「各專業領域的基礎」，抑或相關概要，所以往往會覺得「架構紛雜令人混亂」。

本書的「TP值策略」

為了向讀者們傳授經營學的基礎，本書所立定的策略如下：

- **輸入量（投入時間）的最小化**：本書所涵蓋的領域是以事業層級的基礎概念為中心。與協理以下的職級較無關聯的公司整體層面，以及應用方面的項目則予以割捨，並極力刪減「讀了也記不住」的說明文
- **輸出量（吸收知識）的最大化**：複雜的概念以圖示的方式呈現，力求一目了然。各項目的本質與見解則透過言簡意賅的「金句」讓讀者留下深刻印象。為了增進閱讀的樂趣亦多方援引相關的歷史背景或有趣的事例

TP值勝於CP值。不過TP值的分子應當為效能（成果），因此若僅只有縮短時間是沒有用的。本書在編排上下了許多功夫，盼能讓讀者盡可能把讀到的東西留在腦海裡。

本書的內容架構

一本書包含了各種層面的架構。本書則由章、節、小標題、正文、圖或注釋這5個層面所組成。

關於章的部分，是以一般常用的方式來分類，分別是「經營戰略」、「行銷」、「營運管理」、「人力、組織」與「會計、財務」這五大類。其他像是「IT」或「經濟」也很重要，在「營運管理」

一章中有部分內容談及前者，後者則予以省略。

關於節的部分，總計有48個單元，請大家直接看下下一頁的目次或許會比較快。**每一章都設有主題重點。**

- 從其問世的歷史背景來說明最抽象難解的**經營戰略**
- **行銷**則根據大師科特勒的行銷體系順序進行解說
- **營運管理**含括主要的功能概論與改善手法
- **人力、組織**分為人才管理培育論與組織管理開發論
- **會計、財務**以管理會計為中心講解基礎概念，以及免費增值[4]等新型態獲利模式

並且還在各章節中穿插9篇「專欄（COLUMN）」介紹大獲成功的事例。

本書的呈現手法

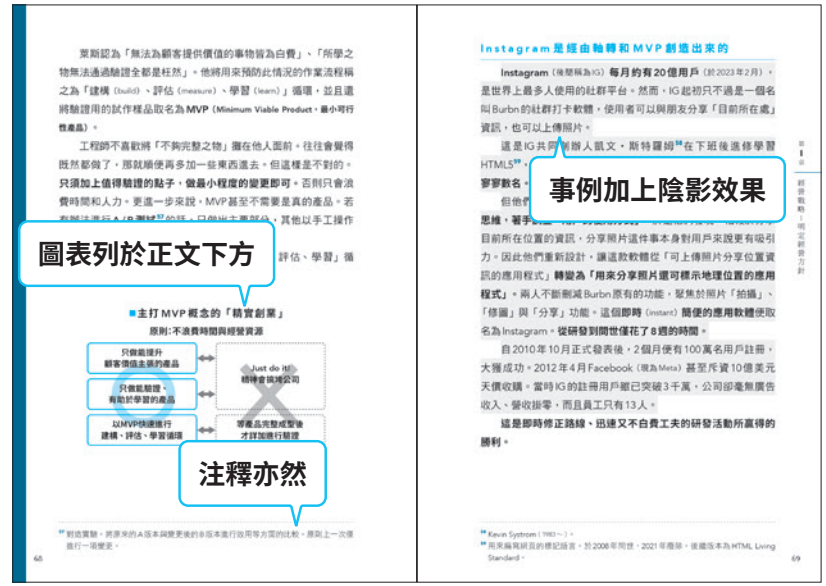
每一節幾乎都由**4頁篇幅構成**。以右頁為例，**第1頁透過言簡意賅的「金句」來闡述該單元的本質或相關見解**。下方則列出關鍵字以及主要企業、組織與商品名稱。

第2～4頁則針對「金句」進行詳細說明，幫助讀者能更正確理解其涵義。**企業、組織事例則加上淡淡的陰影**，方便一眼就能查找閱讀。

圖示與注釋不另闢頁面，盡可能配置[5]於正文最下方[6]。

接下來終於要進入主題。請讀者們**先看看目次或篇章頁，試著從感興趣的部分開始讀起。**





[4] 免費搭配付費功能或服務的獲利模式，此詞彙於2006年由弗雷德・威爾森（Fred Wilson）等人所創。詳情請參閱249頁。

[5] 注釋有時會移到下一頁最下方。

[6] 就像這樣。

目次

contents

前言 …… 2

第1章

經營戰略 明定經營方針

1 何謂戰略①：集中目的與資源 …… 18
2 何謂戰略②：戰場（場域） …… 22
3 何謂經營：泰勒、梅奧、法約爾 …… 26
4 何謂經營戰略：巴納德、安索夫、錢德勒 …… 30
5 經營戰略擬定流程 …… 34
6 外部環境分析：PESTEL分析與五力分析 …… 36
7 內部環境分析：價值鏈分析與VRIO分析 …… 40
8 市場機會分析：SWOT與TOWS …… 44
COLUMN 1 大泰勒主義者 BCG …… 48
9 事業策略分析：波特三大基本策略 …… 52
10 整合式策略分析：B3C架構 …… 54

11 經營戰略理論的發展：定位學派對能力學派 …… 58
12 創新戰略例①：藍海策略 …… 62
13 創新戰略例②：精實創業策略 …… 66
14 目的經營與適應型策略 …… 70
COLUMN 2 AI的進化與真正的意義 …… 74
15 智慧財產權策略 …… 78
第1章總整理 …… 84

第2章 行銷 規劃產品與銷售方式

16 何謂行銷 …… 88
17 R：需求調查與種子調查 …… 90
18 需要與想要 …… 94
19 STP：市場區隔、目標市場、市場定位 …… 98
20 市場細分化〔大眾、分眾、個人〕 …… 102
COLUMN 3 任天堂是「場域」經濟的創造者 …… 106
21 MM（4P）：行銷組合 …… 110
22 何謂價值①〔使用／交換／知覺〕 …… 112
COLUMN 4 Apple藉由iPod來挑戰實體價值的革新 …… 116
23 何謂價值②〔QCDS／體系〕 …… 120
24 消費行為模式〔AIDMA/AISAS〕 …… 124
25 整合行銷策略：PLC策略 …… 128
26 行銷的發展①〔競爭地位／鴻溝／顧客開發〕 …… 132
27 行銷的發展②〔設計思考〕 …… 136
第2章總整理 …… 140

第 3 章

營運管理
企業的主要活動

28 何謂營運 …… 144

29 SCM …… 146

COLUMN 5 Amazon藉由物流中心拿下勝負 …… 152

30 CRM …… 158

COLUMN 6 DELL的直銷模式 …… 164

31 R&D …… 168

32 業務改善：QC、TQC、5S …… 172

33 業務改革：BPR、標竿學習 …… 176

第3章總整理 …… 182

第 4 章

人力、組職
最強的資源

34 何謂人力（HRM） …… 186

35 領導力①〔魅力型、僕人型〕 …… 190

36 領導力②〔協作型〕 …… 194

37 企業、組織文化：帶動與妨礙革新之物 …… 198

COLUMN 7 以幽默感打響招牌的西南航空 …… 202

38 教育訓練：卡茲能力三分法、模仿學習、共同語言 …… 206

39 何謂組織 …… 212

40 組織結構：金字塔對扁平化、集權化對分權化 …… 214

COLUMN 8 超分權式美軍組織與青色組織 …… 218

41 擬定、管理目標：平衡計分卡、學習 …… 222

第4章總整理 …… 228

第 5 章

會計、財務
以金錢來衡量所有層面

42 何謂會計、財務 …… 232

43 費用：固定費用、變動費用、服務化、共享經濟 …… 238

44 營收：售價×數量、空隙、廣告型等 …… 242

45 創造營收新手法①：免費增值 …… 248

46 創造營收新手法②：訂閱制 …… 252

47 損益：損益兩平點（BEP） …… 256

COLUMN 9 學會看損益表、資產負債表與現金流 …… 260

48 財務指標：ROS、ROA、ROE、ROIC …… 268

第 5 章總整理 …… 272

結語 …… 274

主要參考文獻 …… 278

第 1 章

經營戰略

明定經營方針

1. 何謂戰略：集中目的與資源

戰略旨在有所**取捨**。

2. 何謂戰略：戰場（場域）

強者自創戰場，弱者挑選戰場或靜心**等待**。

3. 何謂經營

泰勒著手提高**生產力**，梅奧致力**活化人力**資源，法約爾則是有效**管理**企業。

4. 何謂經營戰略

經營戰略是指用來**跨越組織藩籬**的「**共同目標**」。

5. 經營戰略擬定流程

往**外看**，往**內看**，發現**機會**，做出**決定**。

6. 外部環境分析

五力分析**僅**提供「**今後**該**市場**能否**獲利**」的資訊。

11. 經營戰略理論的發展

沒有所謂**正確**的**作戰方式**但請**選擇一項**好好**鑽研**。

7. 內部環境分析

該企業**能力**是否具**稀缺性**或不易**模仿**！

9. 波特三大基本策略

終極二選一：**成本**或價值，主流或**利基**！

8. 市場機會分析

SWOT只不過是**整理箱**，**TOWS**則是策略規劃**提案箱**。

12. 藍海策略

在藍海，無論是**餌**還是**魚**都得**自己造**出來！

10. B3C架構

最重要的是，對該**戰場本身有所了解**。

13. 精實創業策略

Just Do It ！只會**毀了公司**。

14. 目的經營與適應型策略

在無法**預見未來**的時代，人們所**倚賴**的是**期待**。

15. 智慧財產權策略

要把**智慧財產權**拆開、組合，**轉變**為**利刃**。

1 何謂戰略①：集中目的與資源

戰略旨在有所取捨。

戰略
戰爭目的
《失敗的本質》
雙重目的

日軍
美軍
三星
特斯拉

戰爭亦有其目的

「戰略」原本為軍事用語，直到1950～1960年代才被援用至企業經營領域。先不論以非人道行為的戰爭來比喻企業經營是錯還是對，由於兩者之間的高度相似性，持續吸引經營者們從戰爭歷史經驗中獲得借鑑。

國與國之間伴隨著軍事武力的戰事，還可分為「戰爭」、「戰略」、「作戰」、「戰術」跟「執行」等層級，而**各個層級皆存在著「目的」。卡爾・馮・克勞塞維茨**[1]根據拿破崙戰爭寫下了**《戰爭論》**（1932）一書，並針對「戰爭目的」進行闡述。他先提到**「戰爭為政治體制下用來解決國家間紛爭的一種手段」**，接著主張「殲滅對手並非戰爭的唯一目的」。

而且**一般來說，目的之具體程度將決定戰事的走向。若目的模糊不清肯定輸，明確清晰則會贏**，即使雙方的戰力有些微落差亦然。

當演變成最高層級的戰爭時，若目的模糊不清，只會陷入混戰。出自俄羅斯元首的「妄想」所發動的烏克蘭戰爭便因如此，導致俄軍面臨人力物資嚴重消耗匱乏的狀態。

從日軍敗北所得到的教訓：戰略旨在懂得取捨

接著來談戰略層級。**野中郁次郎等人在《失敗的本質》**（1984）一書中，詳細探討日軍於第二次世界大戰中在軍略上的失敗，並從中導引出可供近代組織借鑑的啟示。

在太平洋戰爭中原本連戰皆捷的日本海軍，卻在中途島海戰慘敗，一般皆稱「此役決定了太平洋的戰局」。**在戰力上處於優勢的日本海軍究竟為何會不敵美國海軍呢。**

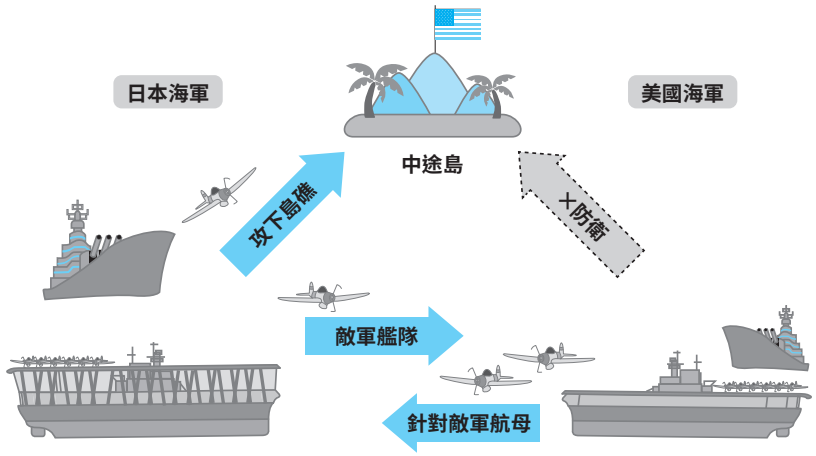
[1] Carl von Clausewitz（1780～1831）。

在這場大戰中，日軍的致命傷為「戰略、作戰目的」總是模糊不清。聯合艦隊總司令山本五十六交付下屬們**「①擊沉美軍（航母）艦隊，以及②攻克中途島」的雙重任務**。但是對於從航母起飛的戰機而言，攻擊陸地（島礁）與攻擊艦隊的裝備是完全不同的。日本海軍在因應戰況上慢了好幾拍，繼而敗給將目的鎖定為「殲滅日本航母艦隊」的美軍。

戰略層級的失敗無法透過作戰層級來挽回

在中途島海戰中，「島礁攻防戰」與「日美艦隊決一勝負」為兩大重要目的，兩者都想手到擒來的日本戰敗，鎖定後者而捨棄前者的美軍最終獲勝。**美軍總司令尼米茲**（Chester William Nimitz）自始至終再三叮囑下屬們「就算島礁暫時被日軍拿下，之後再奪回即可」、「除了敵軍航母以外，勿發動任何攻擊」。這些指令**明確傳達出捨棄「保衛島礁」、「航母之外」**的作戰目標。

■雙重目的的失敗：中途島海戰



然而日軍山本指揮官不但未言明優先順位，亦未與下屬好好溝通。

戰略就是明確指出應將火力集中於何處，這同時意味著「必須有所捨棄」，但我們日本人卻很不善於此道。

戰略層級的失敗是無法藉由底下的層級扳回一城的。1960～1970年代，日本企業將經營資源集中投注在好不容易茁壯起來的主力事業，令歐美的大企業嚐到苦果；然而自1990年代以降，日本綜合電機大廠（NEC或東芝）旗下的半導體事業，卻敗給了以半導體賭上企業存亡命運的韓國三星集團（Samsung）。如今就連豐田汽車也追不上由伊隆・馬斯克（Elon Musk）領軍，全力發展EV（電動車）的特斯拉（Tesla），只能望塵莫及。

為何追二兔者會不得一兔呢？

在日本有句「追二兔者不得一兔」，這其實是源自古希臘的諺語。英文也有「Dogs that put up many hares kill none.」等類似的說法。這句話在日本則成為明治時代小學課本所收錄的歇後語而廣為人知。不過，為何是以兔子來形容此狀況，又為何會兩頭落空呢。

兔子是非常敏捷的動物，無論哪種獵犬都無法輕易捕獲。假設有2隻兔子同時現蹤，而獵犬打算迎頭追擊來個雙殺，結果會如何呢？相信獵犬應該連一隻兔子都追不到。

我們日本人討厭放手，往往會同時追趕二兔甚至三兔。可是如今可沒有時間（餘裕）再說什麼「不擅長捨棄」這類的話了。