

## 名著に学ぶ経営 ～ その8：経営学書に学ぶ

私は経営者の一人でありながら、他の分野の書物に比べ経営学書を読む機会は意外と少ない。そんな中で最初に影響を受けたのが、入社して間もなく購入した新書版のドラッカーの「現代の経営」であった。IBMやフォード、シアーズローバックなど当時の米国の大企業の成功例、そして一部失敗例が述べられていたが、この書物の中にある「顧客の創造」という言葉には大きな衝撃を受けた。それまでは顧客といえば当然のように「見つける」ものと思っていた。その後私は受注を回復すべく仕事取りに奔走し、10年後には100社、20年後には1000社を超える顧客を獲得するに至った。しかしこれも顧客を見つけると言うよりは「創造する」といったドラッカーに学んだ方法を取ることが多かった。つまり私どもの製品のようなものを使っている会社から仕事をもらうのではなく、異なったものを使っているのに私どもの様な製品に置き換えてくれそうな会社を狙った。或いはすでにあるものでも違う使い方を提案したりした。その後同じドラッカーの「マネジメント」も購入したが、これは一般的な経営の参考書としてたまに見る事があるくらいである。むしろ「経営者の条件」や「イノベーションと企業家精神」などの方がテーマを絞っている分、強い印象が残った。

ドラッカー以外では、現代経営の先駆けといわれるテイラーの「科学的管理法」は経営学というよりも生産技術に近かったし、ドラッカー以前の有名な経営学者であるバーナードの「経営者の役割」、チャンドラー「組織は戦略に従う」などは題名に惹かれて購入したが、特に影響を受けるというほどではなかった。現存する経営学者の中では、クリステンセンのイノベーションのジレンマ」やミンツバーグの「経営論」、「戦略サファリ」などは、独創的で興味深い書物であった。

戦略論、そしてマーケティングの神様といわれるポーターとコトラーの書物は大いに参考になった。ポーターはハーバード大学最年少の教授になった俊才であるが、「競争の戦略」は、競争の要因として、新規参入の脅威、既存業者の間の敵対関係、代替製品からの圧力、買手の交渉力、売り手の交渉力の5つを上げる。その上でそのような中で勝ち抜く戦略として、コストのリーダーシップ、差別化、集中の3つを挙げる。私も仕事取りにあたっては、少なくともこれらの一つは備えるようにしている。一方コトラーの「マーケティングマネジメント12版」(ケラーとの共著)は、写真も豊富ながら日本語訳で1000ページ近い大著である。彼は競合との関係において、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分け、それぞれ成長期、成熟期、衰退期においてどう対処すべきかを説いている。

ポーターとコトラーともに「孫子の兵法」にも通じる戦略で、私も無意識のうちにこれらの手法を取り入れている。私のように頭の回転の速くない者にとっては、兵法書や歴史書のように古い書物の方が理解しやすいが、時代によって細かく変わる部分もあるので、経営学書という物にも、ある程度は接するようになりたい。