

企業經營策略

CORPORATE STRATEGY

策略專家	H. Igor Ansoff	原	著
名翻譯家	許	是	祥
企管專家	林	秀	雄
		校訂・編註	



前程企業管理公司

企業經營策略

版權所有
翻印必究

編註者：林 秀 雄
兼發行人

特 價：精裝每冊新台幣250元

直接定購：台北市林森南路12號
(濟南大樓七樓)

電話：3931852 3931851
3923362 3936906

郵政劃撥儲金帳戶14719號 林秀雄帳戶

總經銷：前程企業管理公司

台北市林森南路12號 濟南大樓七樓

電話：321-1887 · 392-9511

郵政劃撥第112895號前程企業管理公司帳戶

經售處：全省各大書局

印刷者：魯風印書有限公司

金氏裝訂有限公司

原 版

企業經營策略

本書原著者簡史

本書原著者安索夫 (H. Igor Ansoff)，現任歐洲管理學高等研究所 (European Institute for Advanced Studies in Management) 及瑞典斯德哥爾摩經濟學研究所 (Stockholm School of Economics) 教授，為當前管理學術界研究企業策略的權威學人。

安索夫氏一生從事管理策略的研究，發表論文數十篇，散見於歐美各權威性管理學術雜誌。但他出版的專書，則為數不多。除本書外，尚有兩部與他人合著的著作，一為一九七一年出版的“美國 1946 至 1965 年間製造業公司的收購行為”(Acquisitions Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946 - 65)，及“一九七六年出版的“從策略計畫到策略管理”(From Strategic Planning to Strategic Management)。

安索夫最近的一部著作，書名“策略管理”(Strategic Management)，出版於一九七九年。“策略管理”一書，可與本書先後輝映。本書為有關企業經營策略的概念及方法介紹，“策略管理”則特別以最近十數年間經濟高度動盪時代下的企業經營策略為研究重點，刻也正由本公司洽聘專人譯介中，不

久即可問世。

本書“企業經營策略”，出版於一九六五年。雖然迄今已有十五年，但在管理學術界所享的盛名，可以說是無出其右者。十餘年來，本書一直是舉世各大專研究所有關企業策略課題的主要教材或參考書，被譽為企業策略研究的經典之作。讀者倘有機會涉獵世界各國學者有關策略的論文及著作，當能發現其能不引用安索夫氏在本書倡議的觀念及方法者，實屬絕無僅有。故原著在管理學界及企業界，享有十數年的聲譽，今後也必續受推崇。我國大專企管院所，大都也以本書為策略課程的教材或主要參考用書；企業界研究企業策略問題者，本書同樣是極重要的依據。

企業經營策略

本書校訂者・編註者 林秀雄 簡介

一、現任：

1. 品美鈕扣工業股份有限公司 總經理
生產各種高級鈕扣之「原料」、「成品」及從事「鈕扣工廠」之整廠「機器設備及技術」輸出。
2. 華美拉鏈股份有限公司 總經理
製造各種拉鏈產品，並經營「拉鏈工廠」之整廠「機器設備及技術」輸出。
3. 品全工業股份有限公司 總經理
(一)塑膠押出機製造部門
 - ① LDPE, HDPE 塑膠吹袋機。
 - ② P P 塑膠吹袋機。
 - ③ 全自動中空成型機（塑膠容器製造機）。
 - ④ P P, P E 編織袋整廠設備設計及製造。
 - ⑤ LDPE 拉鏈袋（凹凸袋）整廠設備設計及製造。
(二)成衣副料製造部門
經營各種成衣副料之輸出業務及特殊機械之設計、製造與整廠機器設備之製造與銷售。

4. 品大機械股份有限公司 總經理
設計、製造各種高級精密機器設備及技術輸出。
5. 前程企業管理公司 高級顧問
事業經營之策劃與品質管制之講授。

二、著作：

(一)經營、管理用書

1. 「品質管制」(理論、方法、制度、實務)
(民國68年1月修訂十四版、民國57年2月初版)
2. 「品質經營與創新管理」
(民國68年5月增訂八版、民國60年2月初版)
3. 「工廠管理」(理論、方法、制度、實務)
(又名 如何快速升任高階層主管 民國69年9月第2版、民國68年8月初版)
4. 「事業經營與成功策略」
(又名 實用管理方法與經營技巧 民國69年1月第2版、民國68年11月初版)
5. 「企業經營策略」 民國69年7月 初版

(二)創業參考資料

(1)中空成型之產銷概念及設廠資料

附錄 創業實例、經驗及心得

小本經營走向中型企業之途徑

—兼談國內小型企業之經營策略與成長實例—
(寫妥信封、貼好回郵，另附上 30 元郵票，寄「台北市林森南路 12 號濟南大樓七樓」，品全工業公司即可)

(2)小本創業及鈕扣業之經營實例

附錄 ① 企業目標與競爭策略

② 鈕扣事業之經營及其成長實例

③ 品美的整廠輸出

(寫妥信封、貼好回郵，另附上 30 元郵票，寄「台北市林森南路 12 號濟南大樓七樓」，品美鈕扣公司即可)

(3)如何孕育小本創業之構想及經營略運用實例

(4)小本創業的可行性及其經營實例

三、榮譽：

(1)民國 58 年 8 月榮獲「中華民國品質管制學會」頒發「品質管制個人獎」

(2)民國 58 年 12 月榮獲「嘉新文化基金會」頒發「優良著作獎」

(3)民國 61 年 11 月榮獲「國際青年商會」頒贈「十大傑出青年獎」

(4)民國 67 年 5 月榮獲「青年創業協會」頒發「創業楷模獎」

企業經營策略

本書翻譯者 許是祥 簡介

一、現任：

中國生產力中心國際關係組主任，從事譯述工作，近二十年，近年間譯述以管理方面之著作居多。

二、譯作：

①管理：任務、責任、實務（原著者：Peter F. Drucker）

②企業管理：理論、程序、實務（原著：R. M. Hodgetts）

③管理會計實務（原著：B. H. Garrison）

④有效的管理者（原著：Peter F. Drueker）

（以上中華企業管理發展中心出版）

⑤中小企業經營成功之道（原著：美國管理協會）

（中國生產力中心出版）

⑥管理程序新論（原著：W. H. Newman/C. E. Summer/

E. K. Warren）

⑦企業經營策略（原著：H. Igor Ansoff）

企業經營策略

編註者 序言

買書、看書是筆者過去20年來的嗜好，這一「嗜好」已變成一種「習慣」，因此每到一個地方，總想到該地的大書局走走看看，找些對「經營事業、管理工廠」有助益之書本或雜誌，希望從閱讀中來啟發自己。

早年筆者所買的书，大都集中在「品質管制」方面，因那時在工廠中負責生產部的工作；產品品質的好壞，可看出工廠管理水準的高低；「品質管制」是管理工廠的重點之一，因之，在業餘之時，幾乎把全部時間花在研究品質管制之理論、方法、制度與實務方面。其後由於工作上的升遷，筆者之職務從品管部門調升至經理、副總經理之後，工作內容上有了顯著的不同；在工作範圍上顯然已不局限在「生產效率」、「生產成本」、「製造品質與交貨日期」等單純項目上，而開始實際接觸到經營企業方面的課題了。這時才真正認識事業經營之多變性、體驗到經營事業的挑戰性，而對「經營策略」發生了濃厚的興趣。從那時開始買書之重點亦由「品質管制」轉移至「經營管理」方面的書籍。民國69年2月初，筆者到美國作商務考察，在紐約住了一個多星期，趁機前往「AMERICAN MANAGE-

MENT ASSOCIATIONS 』及「 MCGRAW - HILL BOOK COMPANY 』收集、購買有關「企業政策」、「經營策略」方面的書籍；筆者很早就知道 H. Igor Ansoff 是一位「企業經營策略」的權威學人；他的二本名著「企業經營策略」及「策略管理」二書分別於民國 58 年及 69 年就有日文的翻譯本；當筆者在「 MCGRAW - HILL BOOK COMPANY 』的書架發現 H. Igor Ansoff 於 1979 年出版的「策略管理」一書時，如獲至寶。回國後即利用閒暇翻閱「策略管理」（STRATEGIC MANAGEMENT）一書，發現該書研討的重點，以最近十數年間經濟高度動盪時代下的「企業經營策略」為主，是值得推薦給國內讀者的一本好書，但要看懂「策略管理」一書，如不具備有關經營策略的概念，在閱讀上是不太方便，當時就聯想到 Ansoff 的另一本名著「企業經營策略」。CORPORATE STRATEGY 一書是專門討論「經營策略的概念及方法的入門書」。在管理學術界上享有盛名。十餘年來，該書一直是舉世各大專研究院所有關「企業經營策略」課程的主要教材或參考書，被譽為「企業經營策略」的經典之作。

本書讀者倘有機會涉獵世界各國學者有關經營策略的論文及著作，當能發現能不引用 H. Igor Ansoff 氏在本書倡議的觀念及方法者，實屬絕無僅有，故本書原著在管理學界及企業界，享有十數年的聲譽，今後也必讀受推崇，我國大專企管院所

，大都也以本書為經營策略課程的教材或主要參考用書，相信企業界研究經營策略問題者，本書同樣是極重要的依據。

在競爭劇烈的企業大環境中，經營企業「管理工作」很重要，但「經營策略」更重要，正確的「企業經營策略」如同掌握住事業的大方向，朝着既定目標，易於達成事業目標。身為企業之主持人，需要深思，「企業」亦如「個人」，個人要生存、要發展，要有其謀生發展之條件，而企業在競爭環境中，求成長之方法，就變成相當重要的課題，身為經營者，不願自己之事業前途，受隨機外力所左右，而立下「企業目標」，擬出「經營策略」，是經營企業最重要的一件大事！

D.F. Druker 曾說：「決策和行動，才是經理人工作的最後產品」；同樣的我們可以說「開創事業和追求利潤，才是研讀企業經營管理者最重要的事」，因此本書的另一特色，就在附錄資料上增加了筆者所寫之三篇文章（一）從小本創業的經驗——「談中小企業經營策略之擬定與運用」（二）「小本經營走向中型企業之途徑」——兼談國內小型企業之經營策略與成長實例（三）「小型工廠的整廠輸出經驗」——兼談中小型貿易商的新出路。這些實例資料，說明「品美鈕扣公司」如何運用「經營策略」擴充成長並追求多角化經營。經過幾年來的努力，目前成長為「品美鈕扣公司、華美拉鏈公司、品全工業公司、品大機械公司」四家公司，分別製造鈕扣機器、拉鏈機器、

塑膠機器及其產品，並積極開拓「產業機器」的整廠外銷；這三篇實例，相信是研讀中小企業「經營策略」的良好補充資料，深信對本書的讀者有所助益。

近數年來，國內工商業逐漸發達，企業管理方面的書籍出版了不少，但大部份限於很淺近的理論或實務書籍，且都屬於一般性管理方面的教材，要在市面書店中，找出一本像本書「企業經營策略」富有深度，較專門性的適合中上階層主管或大專研究院所學生閱讀的企業管理方面的教材或參考用書，的確不容易。筆者過去十餘年來，一直在收集、研讀企業管理方面的資料，在大專院校及企業管理顧問公司教授管理方面的課程，實際參與大型企業之決策工作，親自主持中小企業之經營，深信自己已有能力選擇、審查一本優良的企業管理方面的著作，且能判斷該書是否適合國內大專及研究院所的學生閱讀或工商界人士的參考，所以近五年來筆者除經營自己的事業、教授「品質管制、工廠管理及有關企業經營策略」的課程外，並積極從事選書、譯註、出版優良書籍方面的工作，希望充實自己，也期望所出版的優良書籍，能適合工商界從事管理工作者的需要，且能滿足讀者各界的嚴格要求。

筆者慶幸很早就讀到本書，深感受用無窮，相信閱讀本書的讀者也會從中得到相當多的助益，對企業的經營策略，必有更深一層的認識，進一步的運用經營策略，改善企業的現狀，

達成事業目標。

林 秀 雄

謹識 民國69年7月
於台北市 濟南大樓

企業經營策略

原著者 序言

本書討論企業策略的制訂，係以美國的社會經濟環境為背景。但本書介紹的各項概念和方法，同樣能適用於其他環境，同樣能適用於企業以外的其他機構；只是本書採行的路線，所用的術語和概念，均係美國企業舞台所習用者而已。

本書討論的課題，是關於管理的課題；所謂管理，為企業公司為達成其目標，如何決定及指導其進行方向的一項實際程序。經濟學上的理論比較偏重於“敘述性”，管理方面的理論則着重於實用。我們的目的，乃在於研究一項系統性的概念和程序，俾供經理人可立即應用在其管理作業上。

企業公司的“管理”，通常是一項極其複雜的活動；包括分析，決策，溝通，領導，激勵，衡量及控制等等。在這許許多多的管理活動中，我們的研究特別以決策程序為中心；我們認為決策程序乃是管理成功的基石。杜拉克(Peter Drucker)曾經說過：“決策和行動，纔是經理人工作的最後產品”，而且在決策和行動兩者之間，決策必先於行動。管理的決策，可能是“有形的”，也可能是“無形的”；但其為決策則一。我

們的討論，將以決策的本質為主，而不問如何達成決策的“組織程序”——換言之，組織是否以集權的方式達成決策，是否以參與的方式達成決策，或是否用“無爲而治”的方式，本書均不過問。

決策涉及的“空間”甚廣，但本書的討論，僅以其中企業經理人必須躬親面對的一小部份爲範圍。這個範圍內的決策，便是“策略決策”。所謂“策略決策”，我們將在本書正文另有審慎的定義。——但在這裏，請容我們先作一簡單的介紹：凡一家企業公司決定其本公司應從事甚麼“業別”的決策，謂之“策略決策”。

本書對於策略決策的問題，採用“分析性”的路線探討。回顧過去，所謂“管理”，當初原認爲是一門藝術；其後的發展，也是循藝術方向而發展。二十世紀的初年，管理學界的許多先驅人士，例如泰勒(F.W. Taylor)，梅育(Elton Mayo)，費堯(Henri Fayol)等人，開始將科學方法用在管理上面。等到第二次世界大戰之後，企業公司更是紛紛應用所謂作業研究和管理科學，來解決他們面臨的管理問題。

由歷史的發展過程來看，管理學術的進步，可以說是“由內而外”的。例如泰勒、梅育等人，他們對管理的研究，重視的是製造業組織內部的個人生產力和群體生產力如何提高的問

題。到了第二次世界大戰之後，企業公司內部作業方面的問題可以說已經研究得極為透闢，涵益極其廣泛。最後終於對公司的外在問題，也就是對公司的策略問題，也用上了分析方法了。過去十多年間，許多學人對策略問題已經有了不少貢獻，提供了分析方法的啓示。本書的目的，正是融和他們的貢獻，結合他們的研究，彙爲一項全面性的分析路線，俾供解決企業公司的“總體性策略問題”的依據。

最後，我們願再加說明的是，我們已經盡了最大的努力，務使本書介紹的分析架構能夠切合實用。我們一方面得顧到數學分析的正確性，一方面又得顧到策略問題的實務層面，將兩者綜合和協調。遇有困難時，則我們寧以實務爲重，而犧牲數學分析的正確。正因爲我們有此一立場，所以本書介紹給讀者，可以說是一項兼具“計量”和“計質”的架構；用的是企業界的語言，因而得以直接作爲解決企業現實問題的依據。——事實上本書也可以說是著者親身參與多次策略制訂的實際經驗的結晶。

從方法論的立場來說，所謂作業研究和所謂管理科學的各項“科學化的方法”對於策略問題殊難完全應用。這一類方法，在策略問題的應用上確還有許多缺點。因此，本書介紹的方法，也不妨視之爲一項“新”的方法，可能只對本書所討論的特殊類型的問題纔較爲適用。

總結的說，本書已爲企業公司解決其策略決策的問題，提供了一項實用性的方法。本書完全以負責策略決策的“現役”經理人爲對象，包括公司的董事長、董事、總經理、財務經理以及他們手下直屬的企劃幕僚。本書在付梓之前，初稿曾經作爲大學及企業界舉辦“企業政策”研討會的教材，事實上頗爲有效。著者深盼其他主講此一課程的人士，也能對本書感到滿意。

本書各章內容的先後順序，曾經再三思考安排，期使一位忙碌的經理人得以瞭解各項有關的概念和一般性的方法，而不致陷入技術細節問題的困擾之中。倘使讀者確實沒有時間讀畢全書，則不妨逕行從第七章開始，讀至第十章，當也能獲得一項全般性的概念。