



企業策略管理

Corporate Strategy Management

陳龍潭、廖勇凱 編著

智勝
BEST-WISE

An abstract graphic on the right side of the cover. It features a stylized hand or fist emerging from the left, holding a thick, dark ribbon that loops and swirls upwards and to the right, creating a sense of dynamic movement and flow.

陳龍潭 • 廖勇凱 編著

企業策略管理

*Corporate Strategy
Management*

智勝文化

企業策略管理

Corporate Strategy Management

國家圖書館出版品預行編目資料

企業策略管理/ 陳龍潭, 廖勇凱編著 —初

版—臺北市:智勝文化, 2011.05

面; 公分

ISBN 978-957-729-838-6(平裝)

1.策略管理

494.1

100008478

作 者/陳龍潭、廖勇凱

發行人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

出版日期/2011 年 7 月初版

定 價/400 元

ISBN 978-957-729-838-6(平裝)

Corporate Strategy Management

by Lung-Tan Chen and Yung-Kai Liao

Copyright 2011 by Lung-Tan Chen and Yung-Kai Liao

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址: www.bestwise.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

為尊重著作權及符合「合理使用」原則，若有本書 PPT 及各章授權使用需求，請與本公司版權部門洽詢。

作者簡介

Authors

陳龍潭

現 職

南極光鋼鐵（上海）董事長・上海大學 MBA 中心 董事／客座教授・湖南南華大學客座教授・復旦大學在滬台灣校友會創會會長・上海市台灣同胞投資企業協會理事・上海外國語大學 MBA 中心招生評委

學 歷

上海復旦大學管理學院管理學博士（專攻企業發展與戰略）

經 歷

上海市寶山區招商顧問・燁聯集團（台灣）副總等職務・香港光南鋼鐵公司（香港）總經理・台灣燁聯集團（高雄）營業副總經理・英國英商京華福士科（高雄）煉鋼部營業主管・台灣統資企業（台南）總經理助理

專長領域

策略管理・管理學

廖勇凱

現 職

上海惠宏企業管理諮詢有限公司合夥人／高級顧問・上海菲耶商貿有限公司獨立董事・上海大學管理學院 GLMBA 企業顧問／評審委員・復旦大學在滬台灣校友會秘書長・上海交通大學海外教育學院特聘講師

學 歷

上海復旦大學管理學院企業管理博士

經 歷

上海交通大學推廣教育部教師・上海莊周企業管理諮詢有限公司諮詢顧問部經理／資深顧問・湖南南華大學兼任副教授・快樂陽光文教基金會副執行長・歐德家具股份有限公司總經理特別助理・明新科技大學校務企劃・清雲／南亞／明新兼任講師

專長領域

人力資源管理・國際企業・管理學・策略管理

Corporate Strategy
Management

序

根據二十多年來在兩岸鋼鐵業的經驗，不論是高階主管或是自行創業，筆者發現，企業的興衰與成敗繫於策略管理工作的優劣，特別是處於市場詭譎多變且複雜混沌的今日，更是如此。2008 年初，美國金融風暴席捲全球，全球鋼鐵熱軋原料的價格從每噸 750 美元遽降到 320 美元，眾多企業應聲倒地，儘管筆者於上海投資的鋼鐵廠也無法閃躲其影響，但當下筆者的正確決策卻使傷害降到最低，改變了企業的命運。

Elbert Hubbard 曾給予世人警告：「犯下大錯所造成的致命性傷害，是無法由過去的經驗抵換的。」換言之，掌握企業決策的管理高層一旦稍有差錯，其結果就將可能讓企業一蹶不振，企業成敗端視正確的決策與徹底的執行而定，而正確的決策來自於管理者的策略智慧。

2001～2004 年間，筆者於復旦大學管理學院攻讀博士班，師承大陸知名的戰略管理學者芮明傑教授，深刻體認到策略管理的精妙。2004 年的博士論文更蒙復旦大學的推薦，參與了中國百大優秀論文競賽。2006 年，幾位朋友組成了讀書會，對於企業策略管理的相關理論進行定期的學習與討論，在彼此激盪下，對於策略管理的學理與實務有了更為深入的探討，也因此萌生出書的想法。

筆者非常喜歡的一闕詞「清平調」（黃庭堅），當中寫道：春歸何處？寂寞無行路。若有人知春去處，喚取歸來同住。春無蹤跡誰知，除非問取黃鸝。百轉無人能解，因風飛過薔薇。對應於筆者一路走來，從大學到研究所再到實務界，從管理學到策略管理運用再到企業經營層面，任一細微處都有值得我們更加深入的價值，且屢有新的體會。因此，本書以基礎理論搭配實務案例，期許帶領讀者悠遊於策略管理的祕密花園，心領神會其中最美的風光。

陳龍潭、廖勇凱

於中國上海

2011.06

- 7.3 成本領導策略 105
- 7.4 差異化策略 107
- 7.5 集中化策略 111
- 7.6 基本競爭策略與持續競爭優勢 114
- 問題討論 116

Chapter 8 功能層策略 117

- 8.1 功能層策略概述 118
- 8.2 生產策略 119
- 8.3 行銷策略 121
- 8.4 人力資源策略 124
- 8.5 研發策略 126
- 8.6 財務策略 127
- 問題討論 128

Chapter 9 國際化的策略選擇 129

- 9.1 國際化經營的動機與特徵 130
- 9.2 國際化策略的類型 134
- 9.3 國際市場進入策略選擇 137
- 9.4 國際化策略的風險控制 140
- 問題討論 142

Chapter 10 價值創造的策略 143

- 10.1 併購 144
- 10.2 重組 150
- 10.3 電子商務 153
- 問題討論 157

3.3 如何設計企業使命與願景 36

問題討論 38

Chapter 4 外部環境分析 39

4.1 外部環境關係 40

4.2 一般環境分析 41

4.3 產業環境分析 47

4.4 產業生命週期模式 54

問題討論 57

Chapter 5 內部環境分析 59

5.1 資源基礎理論 60

5.2 核心競爭力 64

5.3 價值鏈分析 67

5.4 內外部綜合的分析方法 72

問題討論 76

Chapter 6 公司層策略 77

6.1 公司層策略概述 78

6.2 公司的業務組合工具 81

6.3 多角化策略的實施方式 89

6.4 多角化策略的優劣性 92

6.5 策略地位與行動評價矩陣（SPACE 矩陣） 94

問題討論 97

Chapter 7 業務層策略 97

7.1 業務層策略及其種類 100

7.2 業務層策略的選擇 101

- 7.3 成本領導策略 105
- 7.4 差異化策略 107
- 7.5 集中化策略 111
- 7.6 基本競爭策略與持續競爭優勢 114
- 問題討論 116

Chapter 8 功能層策略 117

- 8.1 功能層策略概述 118
- 8.2 生產策略 119
- 8.3 行銷策略 121
- 8.4 人力資源策略 124
- 8.5 研發策略 126
- 8.6 財務策略 127
- 問題討論 128

Chapter 9 國際化的策略選擇 129

- 9.1 國際化經營的動機與特徵 130
- 9.2 國際化策略的類型 134
- 9.3 國際市場進入策略選擇 137
- 9.4 國際化策略的風險控制 140
- 問題討論 142

Chapter 10 價值創造的策略 143

- 10.1 併購 144
- 10.2 重組 150
- 10.3 電子商務 153
- 問題討論 157

Chapter 11 策略與管理變革 159

- 11.1 策略變革的定義與流程 160
- 11.2 策略變革的類型 161
- 11.3 分析策略變革的環境 165
- 11.4 管理策略變革 169
- 11.5 管理策略變革的角色 175
- 問題討論 177

Chapter 12 組織系統 179

- 12.1 組織的概述 180
- 12.2 組織的結構類型 181
- 12.3 組織關係網 184
- 12.4 組織系統 190
- 問題討論 192

Chapter 13 策略評價 193

- 13.1 策略評價定義與階段 194
- 13.2 策略評價的框架 195
- 13.3 策略評價的標準 199
- 13.4 策略績效評價的方法 204
- 問題討論 209

Chapter 14 策略控制 211

- 14.1 策略控制概述 211
- 14.2 策略控制的關鍵點 215
- 14.3 企業策略控制過程 218
- 14.4 策略控制系統 224
- 問題討論 227

Chapter 15 策略發展路徑與階段 229

15.1 產業組織經濟學路徑 230

15.2 組織經濟學路徑 232

15.3 資源基礎觀點路徑 234

15.4 廠商能耐觀點路徑 235

問題討論 238

Chapter 16 策略學派 241

16.1 交易成本經濟學觀點 242

16.2 委託代理理論 249

16.3 資源基礎觀點 252

16.4 策略行動類型學派 256

16.5 策略定位架構觀點 259

問題討論 262

附錄 關於租的各種形式 263

案例 1：山東復榮裝飾工程有限公司 265

案例 2：APL 集團多角化的策略發展 271

案例 3：光南鋼鐵的管理變革與系統導入 277

案例 4：光南鋼鐵的產品創新 285

案例 5：台灣傳統書店的競爭環境 291

案例 6：夏華公司外部環境分析 295

案例 7：卡門龍公司的國際策略 299

Corporate Strategy
Management

案例 8：華藝五金的經營策略	303
案例 9：興隆醫藥的環境分析	307
案例 10：原創廣告的人力資源策略	311
參考文獻	315
中文索引	333
英文索引	345

1

策略的本質

在我們談論策略之前，有必要先瞭解策略的本質是什麼。因此，本章先討論什麼是軍事戰略，再來探討企業管理中的策略本質，以便於讓讀者能較為清楚地瞭解企業策略的意義與目的。

*Corporate Strategy
Management*

1.1 軍事戰略

1.1.1 戰略與戰術的定義

戰略為軍事用語。在英文中，「戰略」一詞的希臘語為“strategos”，意謂著「將軍指揮軍隊的藝術」，原為軍事術語。《辭海》對「戰略」一詞的定義是：「戰爭的方法策略。泛指具重大、影響或決定全局的謀略及策劃而言。」此外，許多著名軍事家對於「戰略」一詞都曾予以精闢的解釋。著名的德國軍事戰略家克勞·塞維茨(Karl Von Clausewitz, 1780-1831)將軍曾說過：「戰略是為了達到戰爭目的而對戰鬥的運用。戰略必須為整個軍事行動規定一個適應戰爭目的的目標。」在普奧及普法戰爭中脫穎而出的另一位德國軍事戰略家毛奇將軍(Helmuth Karl Bernhard von Moltke, 1800-1891)，繼承了克勞塞維茨的軍事理論觀點，同時在很多現代軍事戰略上首開先河。在其所著的《毛奇軍事論文集》中也提到，戰略是一位統帥為達到預定目的而對自己本身所掌控的工具而予以實際的運用。在戰爭中，各參戰者都有自己的一套軍事戰略，為了是讓自己生存、消滅敵人的可能性達到最高的程度。

在軍事用語中，一般人常會將「戰略」、「戰術」與「戰技」三者的概念混淆，為了清晰界定三者的差距，整理如表 1-1 所示。由表中的就重要性而言，戰略的比重最大，因為若戰略決策錯了，則即使戰術做得再好，戰技表現再突出，最終也不會成功；相對地，若只有好的戰略，但是缺乏精良的戰術與戰技的配合，也是無法實現長遠目標，所以三者間的關係是相輔相成的。

表 1-1 軍事中的戰略、戰術與戰技

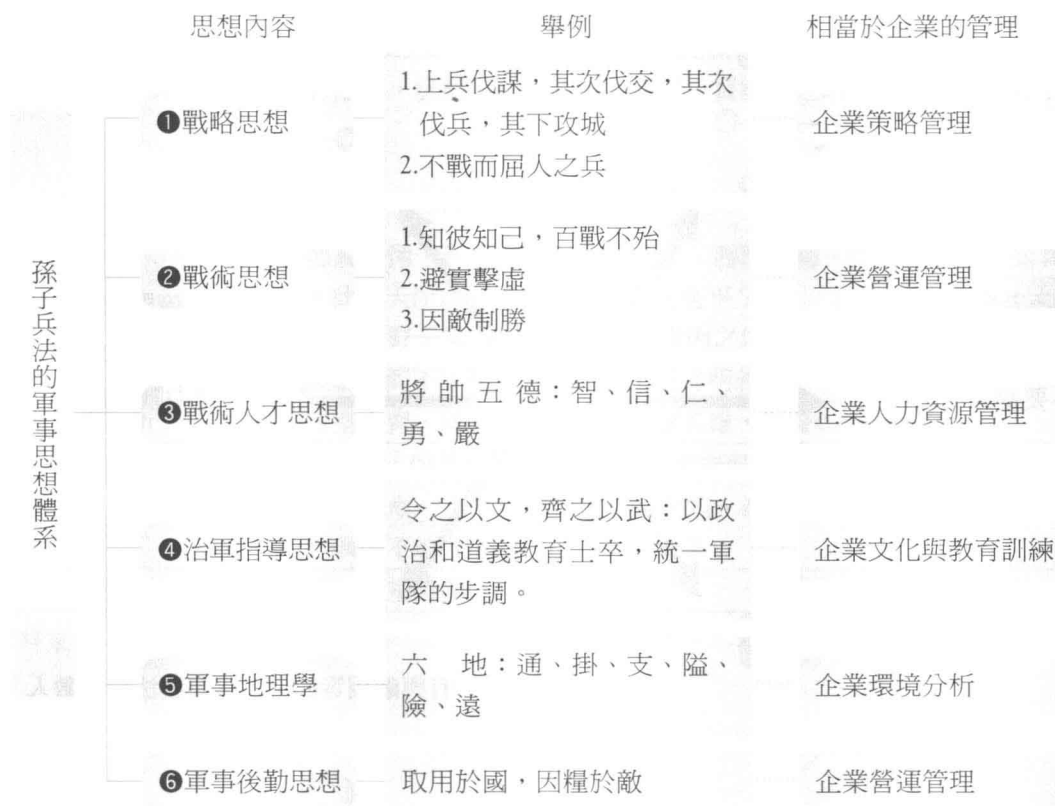
層次	重要性	定義／解釋	涉及範圍	特性
戰略	60%	全面性的大方向布局	一場戰爭	整體性、長期性、基本性
戰術	30%	執行戰略布局各環節的方法	一場戰役	局部性、短期性、具體性
戰技	10%	在戰爭中各環節人員的執行能力與水平	一場戰鬥	在戰術層面基礎上再進行細化

資料來源：作者自行整理。

1.1.2 孫子兵法的戰略與戰術

《孫子兵法》是一部最早討論軍事體系的書籍之一，其中對於戰略與戰術思想有很多精闢的闡述。孫子說：「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城」，就是主張戰爭前需要先有計謀。《孫子兵法》所講的軍事思想，其中所談的計謀有大有小，大的計謀是指戰略而言；小的計謀則是指戰術。如圖 1-1 所示，孫子兵法的軍事體系內容非常完整，包含了戰略思想、戰術思想、戰術人才思想、治軍指導思想、軍事地理學、以及軍事後勤思想。《孫子兵法》的內涵精髓後來受到企業管理界人士所重視及引用，這些內容對應於企業管理的各個層面，如企業策略管理、企業營運管理、企業人力資源管理、企業文化與教育訓練、以及環境分析等。

圖 1-1 孫子兵法的軍事體系

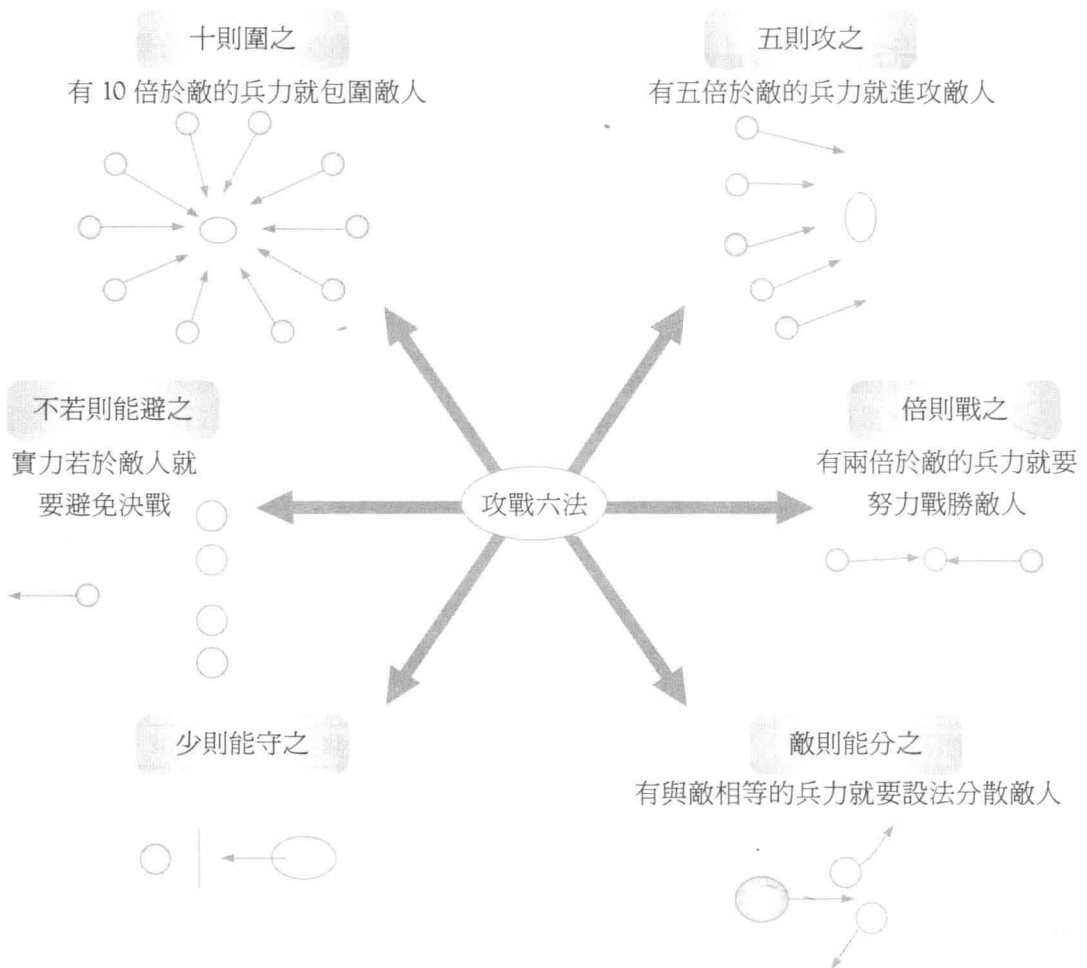


資料來源：修改自張華正(2009)。

眾所週知，戰爭的局勢（環境）是瞬息萬變的，如何從中適時地調整及修正自己的戰略，於戰術上找出進攻或防守的方式與方法，誰能搶先掌握這樣的原理原則，就最有可能勝出。

在戰術層面上，由於戰場上的不確定性，對於敵我雙方在戰爭中所擁有的資源不同時（如：兵力、武器、糧草等），就會影響到作戰的模式。例如在〈謀攻篇〉提到：「故用兵之法：十則圍之，五則攻之，倍則戰之，敵則能分之，少則能守之，不若則能避之。」如圖 1-2 所示的攻戰五種戰術中，即使只是根據敵我之間不同的兵力數量情況，就可以用五種不同的作戰方法，以盡可能取得戰場上的勝利。

圖 1-2 攻戰的六種戰術



資料來源：修改自張華正(2009)。

1.1.3 《隆中對》的戰略與戰術

同樣的，劉備「三顧茅廬」會見了諸葛亮，問統一天下大計，諸葛亮精闢地分析了當時的形勢，提出了首先奪取荊、益二州作為根據地，對內改革政治，對外聯合孫權，南撫夷越，西和諸戎，等待時機，兩路出兵北伐，從而統一全國的計謀。這次談話就是著名的《隆中對》(Longzhong Strategy)。諸葛亮在《隆中對》提出的計謀是戰略，而空城計、草船借箭、火燒連營等計謀則是戰術。亦可說《隆中對》就是一種戰略規劃（如表 1-2 所示），《隆中對》的分析架構是依據外部分析、內部分析、戰略方針與願景的思維邏輯依序展開。

表 1-2 隆中對

分析架構	隆中對的內容
外部分析	劣勢： 曹操已擁百萬之眾，挾天子而令諸侯，此誠不可與爭鋒 孫權據有江東，已曆三世，國險而民附，賢能為之用，此可以為援而不可圖也 優勢： 荊州北據漢、沔，利盡南海，東連吳會，西通巴蜀，此用武之國，而其主不能守，此殆天所以資將軍，將軍豈有意乎？ 益州險塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝業。劉璋暗弱，張魯在北，民殷國富而不知存恤，智能之士思得明君
內部分析	將軍既帝室之胄，信義著于四海，總攬英雄，思賢如渴
戰略方針	若跨有荊、益，保其岩阻，西和諸戎，南撫夷越，外結好孫權，內修政理；天下有變，則命一上將將荊州之軍以向宛、洛，將軍身率益州之眾出於秦川，百姓孰敢不箝食壺漿，以迎將軍者乎？
願景	霸業可成，漢室可興

資料來源：本書作者自行整理。