

中興經營管理叢書

經營策略的設計

陳勝年 著

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

經營策略的設計

陳勝年著

中興管理顧問公司
發行

著者簡介



- 國立成功大學企業管理系畢業
- 美國 KENT STATE 大學企管碩士
- 美國 STANFORD 大學企管研究院專攻國際經營
- 曾任中國生產力及貿易中心副研究員，中華民國對外貿易協會海外市場研究委員
- 現任東海大學企業系教授

版權所有
翻印必究

中華民國六十九年二月三版

中興經營管理叢書

經營策略的設計

實價新台幣一百元正

著者：陳 勝 年

發行者：中興管理顧問公司

臺北市民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：五六一六三五六・五六一六三五七

郵政劃撥儲金戶第 100952 號

印刷者：一升印刷有限公司

電話：三三一二三〇八

中興經營管理叢書

出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希望能為國內管理知識的普及與企業經營的現代化獻盡一份心力，也深願能帶給讀者更佳的智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司

敬啓

臺北市民生東路66號新力大樓五樓

電話：5616356・5616357

郵政劃撥帳戶第100952號

高 序

企業政策爲中外大學企業管理學系及企業管理研究所高年級學生必修課程之一。以其爲企業高階層主管處理公司遠大整體計劃或問題，內涵錯綜複雜，關係企業經營之策略，環境之應付，以及競爭生存之謀劃等。故工商企業界高級管理當局對此亦甚重視，認爲係必須研究的學問之一。

我國近二十年來，積極發展經濟，創設工業，開拓對外貿易，因鑒於企業管理爲發展經濟要政之一，故提倡鼓勵，不遺餘力。憶自十九年前，余開始主持中國生產力中心時，曾首先舉辦高級企業管理研討會(Advanced Management Program)，自民國四十五年夏季開始，每年延聘美國哈佛大學企業管理研究院教授韓森(Prof. Harry L. Hansen)及傅爾慈(Prof. Franklin E. Folts)兩氏，及國內學者專家張部長茲闓及陳振銑、宋作楠及鄒昌三位教授共同擔任講座。研討時間爲期兩週。參加者多爲公民營企業董事長、總經理、董事、及高級經理人員，如是者連續六年，頗極一時之盛。該研討會研究項目之一即企業政策。其後亞洲生產力組織(Asian Productivity Organization)成立，該組織亦曾召開高階層管理會議(Top Management Symposium)，其時適余擔任我國理事，故曾推請企業經理協進會理事長潘鈺甲先生擔任首席代

表，率團參加。其後又以我國得聯合國之助，於民國五十八年由中國生產力中心延聘美國史丹福研究所(Stanford Research Institute)專家四人，來台講授企業經營策略，兼及實施辦法等。此項研討曾在臺北、日月潭、高雄分別舉行名稱與性質不同之會議四次，並曾至三、四家公民營較大企業實施諮詢顧問工作。最後，並在行政院向嚴副總統兼院長暨各有關部會部次長等作建議性之簡報。此項研討參加者亦以高階層主管如董事長、總經理等為主，且李部長國鼎亦曾至日月潭親身參加，特別難能可貴。

以上所述雖係一個機構對於企業政策或企業經營策略之努力提倡情形，然由參加人之踴躍及其地位觀之，足以表示我國朝野上下對此門學問之重視。惟二十年來尚無系統性之中文書籍，可供國人參考，頗以為憾。近東海大學同事，企業管理學系系主任陳教授勝年，以其所著“企業策略的設計”見示，並囑余為之作序。余亟讀之，深喜陳君之博學多才，識高見廣，而其內容又博取精選，恰到好處，深為我國學術企業兩界慶幸，故樂為之序。

自序

變遷環境中的企業經營，有如狩射空中飛鳥，所描準的不是鳥體，而應描準在鳥前方虛無的空中。當然，更重要的，要及時扣板機。

企業家所面臨的並不是他的公司“明天該怎麼辦”，而是“今天該怎麼辦，以面對不確定的明天”；問題不在未來將發生什麼，而是“我們應該把那些未來的特性建立在我們目前의思想和行動裡”。

沒有一位企業家能對未來作完全正確的判斷。但是企業家除預測未來，嘗試創造未來，並平衡長期和短期目標外，別無選擇。企業家所作的是在目前下定決策，採取行動，調配各項資源，承擔風險，以便在未來收穫成果；並且在未來有能力應付突發的威脅。做這樣的決策的過程就是經營策略的設計。

本書之體系歷經三年的思考，不斷地收集資料，並作實際經營的研鍊。在此試提供一項思考的程序，使經營策略的設計者能够用以綜合變遷的環境、競爭威脅、自身的強弱能耐，而檢討“吾人的企業是什麼？”進而推測“它將是什麼？”然後才考量“它必須是什麼？”此即經營的目標的形成。

經營目標是企業奮鬥的指引。然而奮鬥的方法應加講究。

此即經營策略問題。研討策略問題應檢討「協力效果」及財力的配合。

面臨三年來環球性不能遏止的通貨膨脹所導致的不景氣，目前要設計經營策略，往往倍感困難。本書試編撰經營目標的均衡，多角化經營中尋求統一及行銷策略的新組合等原理，來探討不景氣環境中的經營策略，以就教於各界，並試作為本書所闡述的思考程序的應用。

本書可作為各大學及研究所「企業政策」一課的參考書。企業政策之講授往往輔以實例來探討較佳。筆者備有若干本國的實例，授課上如有需要，歡迎索取。

陳勝年 敬識

1975年3月1日

經營策略的設計

目 次

(頁次)

第一編 環境的變遷對設計經營策略的意義·····	7
1. 環境的變遷為經營持續成長的要因·····	9
2. 設計經營策略的意義：本書的綱領·····	15
第二編 辨認經營機會與威脅·····	19
3. 評估內在經營活動的強弱能耐·····	21
4. 分析外在經營環境的趨勢·····	29
第三編 形成經營目標·····	43
5. 未來經營範圍的假定·····	45
6. 經營目標的設定與「策略差距」的形成·····	49
第四編 訂定發展策略·····	63
7. 發展策略的型態與形成·····	65
8. 「協力效果」的檢討·····	73
9. 發展策略的選擇·····	77

10. 財力的運用.....	81
第五編 不景氣環境中的經營策略.....	89
11. 經營目標的均衡.....	91
12. 多角化經營中尋求統一.....	99
13. 行銷策略的新組合.....	107
參考書目.....	117

第一編

環境的變遷對設計 經營策略的意義

1. 環境的變遷為經營
持續成長的要因
2. 設計經營策略的意
義：本書的綱領

1.

環境的變遷為經營持續成長的要因

不管經營的現況如何，經濟的急劇成長、技術的不斷突破、以及充滿倉促、擾攘與不安的社會環境總是給企業經營不斷地帶來新機會與威脅。

環境的變遷太使人捉摸不定，Peter Drucker 稱這種變遷為「斷絕的時代」(The Age of Discontinuity)，即所謂「連續性的終結」^(1.1)。一般經濟學家所慣用的連續性預測在此時已無法施展。他說：「當我們正忙着完成十九世紀雄偉的經濟大廈時，我們腳下的基石都轉移了。」另一位專家 Alvin Toffler 則稱這種變遷為「未來的震盪」(The Future Shock)^(1.2)。由於社會變遷速率的加快，使還沒有成熟的「未來」提前到來。永恆性的經濟必定被暫時性的經濟取代。他說造成這種現象的原因有三。一是進步的技術使產品製造的成本較修理的成本更快地降低；其次是技術的進步使產品可以按照時代需求來改進。第三是由於變遷（在時間上）的加速以及（在空

間上)無遠弗屆,使未來的需要變得越來越不可捉摸。

譬如說在 1966 年內,有七千種新產品擁到美國超級市場,如今有一半已完全不見了。而目前所出售的商品中,也有一半是十年前所沒有的。這種過程,每年以越來越劇烈的型態在重複着。

由於環境的變遷給企業帶來的激勵作用當然也愈來愈顯著。回顧過去二十年來,具有此類激勵作用的變遷可歸納為:

- (1) 社會文化的變遷:例如更多的年輕人,更多的老年人,郊區的發展,更多的休閒時間,更高的教育水準與更複雜而具差異性的文化習俗等。
- (2) 經濟的變遷:例如更高的家庭收入,更劇烈的國際競爭,更多的廣告支出以及更進步的經銷體系等。
- (3) 政治的變遷:例如更多的國防支出,國防預算本身重點的轉移,更倚賴企業界的支持,有關企業法規更加嚴格,更多的國際緊張氣氛等。
- (4) 技術的變遷:例如加速創新,增加研究費,技術更形高超,公司獨立實驗室的普遍設立,團隊研究精神的流行,與增加對科學人才的更大需求。

當這些變遷在經營環境中呼嘯而過時,由於自由企業制度下同業競爭的撕殺,迫使現代企業經營,有如逆水行舟,不進

則退。因此，這些環境的變遷不是給企業經營帶來新機會，勢必就是帶來新威脅。

當這些變遷與企業經營者心目中所想反應的實體間的「裂溝」不太嚴重時，企業經營者多少還能以理智去配合它，去應付它。可是當這種「裂溝」變得太深時，企業經營者越來越不能配合，就變得不能適應了。一旦企業經營者做出不適當的反應行為，就無法發揮企業經營的功能，其結果使企業退縮而陷於驚慌失措之中。

要想把這些快速而複雜的變遷化險為夷，巧妙地扭轉為對企業經營有利的機會，其經營就必須對這些變遷具有敏銳的感觸，以配得上變遷速度的步調熱心地參與，並勇於改變自己久已因積的經營偏見或經營心象，以新的經營策略來配合環境的變遷。

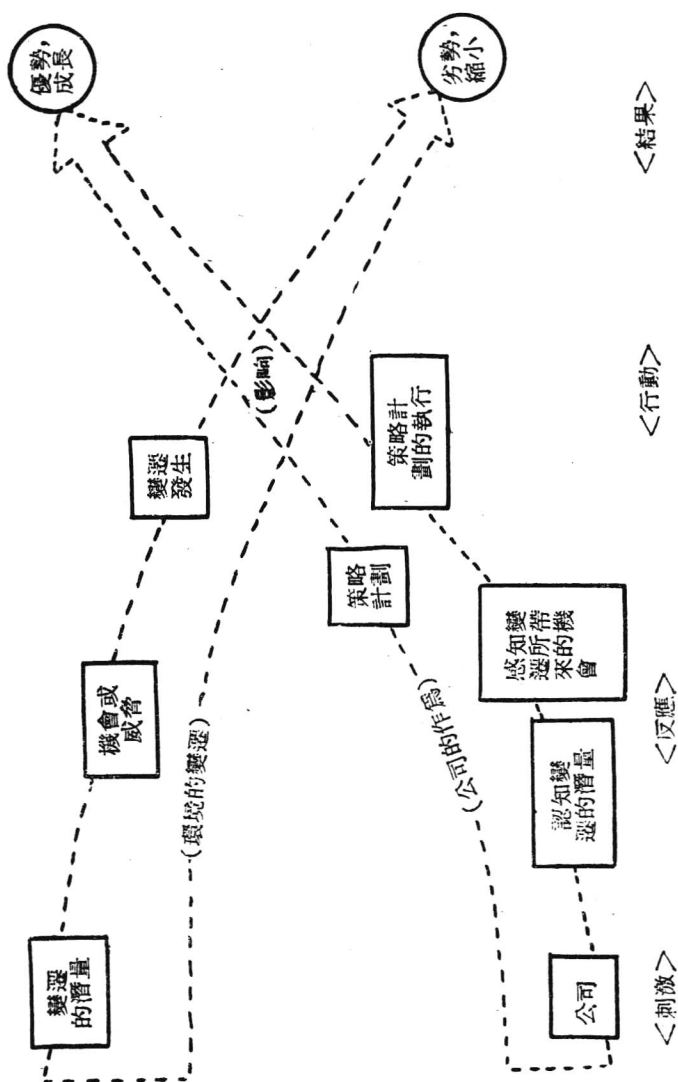
由此可見環境的變遷是對企業經營的刺激；而企業經營對這些刺激的反應就是企業持續成長或衰退的起點。圖 1.1 所表示的意義即在此。

因此，對欲求企業持續成長的經營者而言，就必須時時：

- (1) 判斷以確認環境的變遷隨時會發生；
- (2) 為這些環境的變遷設法設計適應公司興趣與能力的產品及服務；

(3) 訂定新市場開發與新產品開發的策略。

此即經營策略的設計問題。



(圖 1.1.1)