

第四版 Strategic Management Theory

策略管理

Charles W.L.Hill
Gareth R. Jones 原著

黃營杉 譯



華泰文化事業公司

第四版 Strategic Management Theory

策略管理

Charles W.L.Hill
Gareth R. Jones 原著

黃營杉 譯



華泰文化事業公司

版權所有 ． 翻印必究

策略管理 (第四版)

Hill : Strategic Management Theory

譯 者 / 黃 營 杉

原 著 / Hill · Jones

發 行 人 / 吳 昭 慧

發 行 所 / 華泰文化事業股份有限公司

台北市辛亥路三段5號

電話/(02)2377-3877

傳真/(02)2377-4393

行政院新聞局局版北市業字第282號

☐ 1999(民國88)年二月 四版一刷

☐ 1999(民國88)年五月 四版二刷

ISBN 957-609-141-1

基本定價 壹拾參元參角肆分

Strategic Management Theory

An Integrated Approach

Fourth Edition

By Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones

Copyright ©1998 by Houghton Mifflin Company
Chinese Translation Copyright ©1998
By Hwa-Tai Publishing Company.
All rights reserved.

由 Houghton Mifflin Company 授權
華泰文化事業公司 獨家翻譯

版權所有 翻印必究

譯者序

策略管理或企業政策為經營者之帝王學，乃決定經營何種行業、經營那些事業、及如何經營才能有利可圖，或是如何經營才能全身而退的學問。可見策略管理是經營者不得不學、管理者不得不知的學問。

已經從事企業經營的高階主管，可能已學過完整的策略管理課程，並運用策略性思考於經營實務之中，而受惠無窮。也可能只聽過幾次有關的講題，甚至根本未曾接觸過這門學學，但卻同樣地能把事業經營得不錯，可是，這並不能否定有系統而完整地學習策略管理的價值。

因為，企業經營者或高階主管若願意對策略管理做通盤而完整的學習，從理論中印證其在企業中所思所為的合理性，必定能獲取更深一層的啟示，從而改造其經營能力。至於對中初階管理人員而言，學習策略管理後必能更聽懂看懂高階主管之所言所行，進而產生共識、凝聚團隊戰力而對企業有所貢獻，更可因之而增進晉升高階主管的能力。

在企管教育中，策略管理或企業政策大多為最後一學期或學年的課程，如此安排乃是因為策略管理是一門整合企業的功能與管理功能的學問，若能加以熟讀，則不但能對所學的各功能融會貫通，更能在未來的就業或更進一步深造的路上掌握最有力的工具。

Hill與 Jones所著的這本策略管理，自從 1992 年的第二版起，筆者即將其用做策略管理課程之教科書而甚為滿意。至 1995 年的第三版，乃決定和博士生共同翻譯出版，結果廣為大專院校師生及企業朋友所喜愛。第四版之最大特色為原作者強調企業應具備與眾不同的特異能力 (distinctive competencies)，促使企業能達到較佳的效率、品質、創新與顧客回應，而在瞬息萬變的競爭環境中建立自己獨特的競爭優勢。此外為因應經營環境的快速變遷，及策略管理思潮的演進，本版次尚做了如下的修訂：

- (1) 原來章首的個案移至章尾，而以全新的個案置於章首，文中之案例也大幅更新。

(2) 由於全球化策略的形成及執行之日趨重要，而加重對全球環境及組織架構的論述的篇幅。

(3) 運用網際網路資源已逐漸成為企業經營管理之重要資訊來源，而新增從網路搜集資料，進行練習策略實務之題目。

本譯文之執筆，仍由本所博士生共同完成。第一、二章汪志堅，第三、四章丁瑞華，第五章沈慶龍，第六章李福文，第七、八章李銘章，第九、十章張慧文，第十一章張淑青，第十二、十三章林隆儀，第十四章林雄川，全書並由羅宗敏與王俊人同學擔任初閱修訂。

至於對這本好書的翻譯，第三版乃筆者主動向台灣管理書類出版泰斗華泰書局的吳茂根董事長推介，但第四版原文書一出版，吳董事長即主動請林金塗副總經理前來商量翻譯進度。足見這本書可讀性之高，更敬佩吳董事長對管理學發展之關心。希望這種互動關係對臺灣策略管理學術的發展及實務的精進，會帶來一定程度的影響！

黃營杉 謹誌 1999.2.1
於中興大學企管系所

●譯者簡介

譯者黃營杉教授，政治大學企業管理碩士、博士，現任國立中興大學企業管理系（所）主任，對策略管理理論與實務有深入的研究。黃教授從事專任教職之前，曾從事經營管理工作二十餘載，歷任羽田機械公司執行長、中華彩色印刷公司總經理、美國聲寶公司副總裁、聲寶公司業務處長、財政部專員等職務，具豐富之實務經驗。

目 錄

第一部份 策略管理導論

1 策略性管理程序	2
1.1 章首個案：Jill Barad 在 Mattel 公司採取之策略	3
1.2 概論	4
1.3 策略性規劃	5
1.4 策略性管理者	13
1.5 策略性領導	17
1.6 策略是一種突現的過程	19
1.7 策略規劃實務	24
1.8 提升策略管理決策	30
1.9 本章結論	35
1.10 討論問題	36
1.11 策略管理實務	36
1.12 章尾個案：Southwest Airlines(西南航空公司)	39
2 利害關係人與公司使命	46
2.1 章首個案：Bill Agee 與 Morrison Knudsen 的沒落	47
2.2 概論	49
2.3 利害關係人	49
2.4 使命陳述	51
2.5 公司的統治與策略	66
2.6 策略與倫理	73
2.7 本章結論	78
2.8 討論問題	79
2.9 策略管理實務	80
2.10 章尾個案：Body Shop International	82

第二部份 競爭優勢的本質

3	外部分析：確認產業的機會與威脅	92
3.1	章首個案：DRAMs 市場的暴起和暴落	93
3.2	概論	95
3.3	五種競爭力模式	95
3.4	產業內的策略群組	111
3.5	五種競爭力及策略群組模式之限制	114
3.6	產業演進中之競爭變革	117
3.7	全球化與產業結構	121
3.8	國內情況與競爭優勢	122
3.9	本章結論	127
3.10	討論問題	128
3.11	策略管理實務	128
3.12	章尾個案：Wang Laboratory	130
4	內部分析：資源、潛能、能力與競爭優勢	138
4.1	章首個案：Intel 的崛起	139
4.2	概論	141
4.3	競爭優勢：價值創造、低成本及差異化	142
4.4	競爭優勢的一般性基礎	145
4.5	企業機能、價值鏈及價值創造	150
4.6	特異能力、資源和潛能	155
4.7	競爭優勢之持久性	159
4.8	企業為何會失敗？	164
4.9	避免失敗及維持競爭優勢	167
4.10	本章結論	168
4.11	討論問題	169
4.12	策略管理實務	170
4.13	章尾個案：Markcer	172

第三部份 策 略

5	由功能層級策略建立競爭優勢	178
5.1	章首個案：再造 Lloyds 銀行	179
5.2	概論	181
5.3	達成較佳的效率	182

5.4	達成較佳的品質	198
5.5	達成較佳的創新	206
5.6	達成較佳的顧客回應	216
5.7	本章結論	221
5.8	討論問題	222
5.9	策略管理實務	223
5.10	章尾個案：Xerox 公司	224
6	事業層級策略	234
6.1	章首個案：Ford 公司難以平衡的舉動	235
6.2	概論	236
6.3	什麼是事業層級策略？	237
6.4	一般性事業層級策略的選擇	238
6.5	策略群組及事業層級策略	254
6.6	事業層級投資策略的選擇	255
6.7	本章結論	262
6.8	討論問題	264
6.9	策略管理實務	264
6.10	章尾個案：Liz Claiborne 公司	266
7	競爭策略與產業環境	272
7.1	章首個案：漢堡大戰	273
7.2	概論	274
7.3	零散產業的策略	275
7.4	形成期及成長期產業的策略	277
7.5	成熟產業的策略	282
7.6	成熟產業中防止進入的策略	283
7.7	成熟產業中因應競爭的策略	287
7.8	成熟產業的供給及配銷策略	295
7.9	衰退產業的策略	297
7.10	本章結論	302
7.11	討論問題	303
7.12	策略管理實務	303
7.13	章尾個案：The Goodyear Tire & Rubber Company	304
8	全球環境下的策略	310
8.1	章首個案：IKEA	311

8.2	概論	312
8.3	從全球擴張獲得利益	313
8.4	成本縮減與當地回應的壓力	318
8.5	策略選擇	322
8.6	進入模式的選定	323
8.7	全球策略聯盟	338
8.8	策略聯盟的運作	340
8.9	本章結論	345
8.10	討論問題	346
8.11	策略管理實務	347
8.12	章尾個案：Ford 與 Mazda 的策略聯盟	348
9	公司策略－垂直整合、多角化及策略聯盟	356
9.1	章首個案：Rockwell International 的公司策略	357
9.2	概論	358
9.3	專注於單一事業	359
9.4	垂直整合	361
9.5	垂直整合的選擇方案：合作關係與策略性委外多角化	369
9.6	多角化	376
9.7	策略聯盟為多角化的另一種選擇	386
9.8	本章結論	387
9.9	討論問題	388
9.10	策略管理實務	388
9.11	章尾個案：德國 Daimler-Benz 之多角化策略	391
10	企業發展－創立與重整企業	398
10.1	章首個案：AT&T 的解體	399
10.2	概論	400
10.3	企業投資組合的檢視	401
10.4	內部創業是一種進入策略	410
10.5	購併是一種進入策略	414
10.6	合資是一種進入策略	419
10.7	企業重整	420
10.8	轉型策略	424
10.9	本章結論	428
10.10	討論問題	429

10.11	策略管理實務.....	429
10.12	章尾個案：Xerox的再造.....	432

第四部份 策略執行

11 組織結構的設計 440

11.1	章首個案：Chrysler的跨功能產品團隊.....	441
11.2	概論.....	442
11.3	組織結構的角色.....	444
11.4	垂直分化.....	446
11.5	水平分化.....	453
11.6	整合及整合機制.....	467
11.7	本章結論.....	471
11.8	討論問題.....	472
11.9	策略管理實務.....	473
11.10	章尾個案：Apple Computer.....	475

12 策略控制系統的設計 480

12.1	章首個案：Sam Walton 的控制方法.....	481
12.2	概論.....	482
12.3	何謂策略控制？.....	483
12.4	策略控制系統.....	487
12.5	組織文化.....	498
12.6	策略酬償制度.....	505
12.7	本章結論.....	509
12.8	討論問題.....	510
12.9	策略管理實務.....	510
12.10	章尾個案：McDonald 控制得法.....	512

13 組織、控制與策略的配合 518

13.1	章首個案：Digital Equipment的轉變.....	519
13.2	概論.....	520
13.3	功能層級的結構與控制.....	521
13.4	事業部層級的結構與控制.....	524
13.5	全球性結構的設計.....	531
13.6	公司層級的結構與控制.....	539
13.7	策略／結構選擇的特殊問題.....	543

13.8	本章結論	549
13.9	討論問題	550
13.10	策略管理實務	550
13.11	章尾個案：Hughes Aircraft的結構再造	552

14 策略性變革的實施 558

14.1	章首個案：Eastman Chemicals的品質提昇	559
14.2	概論	560
14.3	策略變革	561
14.4	變革需求的決定	566
14.5	變革障礙的決定	567
14.6	策略變革的實施和組織政治的角色	573
14.7	變革的管理和評估	583
14.8	本章結論	584
14.9	討論問題	586
14.10	策略管理實務	586
14.11	章尾個案：Merck往何處去?	588

第一篇

策略管理導論

- 1 策略性管理程序
- 2 利害關係人與公司使命

1

策略性管理程序

本章綱要

章首個案：Jill Barad 在 Mattel 公司採取之策略

概論

策略性規劃

策略性管理者

策略性領導

策略是一種突現的過程

策略規劃實務

提升策略管理決策

章尾個案：Southwest Airlines

1.1 章首個案

Jill Barad 在 Mattel 公司採取之策略

1 1996年8月22日，四十五歲的 Jill Barad 被任命為 Mattel 公司的執行長 (CEO)，成為掌管美國大型公司的最年輕女性之一，對於 Barad 來說，此一宣佈是她在 Mattel 公司十五年職業生涯所換取的，在這期間中，眾所周知的是她將漸走下坡的 Barbie 娃娃轉型成為世界上獲利最佳的品牌。當她是 Barbie 娃娃的產品經理時，她採用品牌延伸策略，使銷售額在 1995 年達到 14 億美元，是 1988 年時的三倍，在這段期間，她贏得辛勤工作與具有行銷眼光的美譽。擔任執行長後的第一項工作是制定策略以使 Mattel 公司的每股獲利能夠達到公司所希望年成長 15% 的目標。

Mattel 公司是全球最大的玩具製造商，其 1995 年的營業收入是 36.4 億美元。主要包括建立公司優勢的 Barbie 品牌，1995 年為公司帶來超過 10 億美元收入的 Fisher-Price 系列幼童玩具，以及 Hot Wheels 品牌、Disney 授權產品等。在 1988 年的協商中，Disney 授予 Mattel 公司獨家生產 Disney 兒童電影中各種造型之相關產品的獨家授權，在 1995 年，光是與 Disney 有關的產品就為 Mattel 公司帶來 4 億 5 千萬的收入。此四項核心產品使得 Mattel 公司在 1988 至 1995 年間年銷售額成長 20%，年營業獲利成長 38%。整體來說，Mattel 公司在美國的玩具市場佔有率為 16%，在另一個玩具主要市場——歐洲，佔有率則低於 8%。

雖然 Mattel 公司有著輝煌的歷史，Barad 也享譽各界，許多了解玩具產業內情的觀察家認為要達成公司年成長 15% 的目標對新執行長而言是個嚴厲的挑戰。Barad 在 Mattel 公司成長開始趨緩的當頭接手公司的經營，在 1996 年 6 月，Mattel 發表最新一季的銷售額是「幾乎等於去年同期」，這是過去八年來首次的成長趨緩，成長趨緩的原因之一是由於 Disney 最新電影 Hunchback of Notre Dame 的相關產品銷售情況不佳，雖然此一困境可以因為下一部 Disney 電影的賣座而輕易地獲得改善，但批評家則認為這

是玩具產業長久以來的保守與缺乏創意的結果，1996年年度銷售冠軍前十五名中，僅有三項是玩具公司在去年所發明出來的產品，Mattel公司就有這樣的現象，Barbie品牌是1959年所推出的，Hot Wheels與Fisher-Price品牌是由向外購買來的而非內部發展的，Disney相關產品的創意則是Disney公司的結晶，而非Mattel公司。

當然，玩具產業的變幻無常，去年的暢銷品在今年可能乏人問津，因此Mattel在維護現有與老品牌的努力是正確的，然而，強調維持現狀高於強調創新，Mattel可能宜著在創新上喪失先機的風險，這在電視遊樂器(video game)上已經發生過一次，Mattel在早先嘗試幾次進軍電視遊樂器市場後即宣告放棄，之後只能眼睜睜的看Nintendo與Sega的銷售額由零成長到60億美元。

Barad應尋求什麼樣的策略以達成年收入成長15%的目標呢？初步了解她所採行的策略可區分為四個主要部份。首先，她很清楚的表達她試圖擴張現有品牌以提高獲利，例如她試圖發展提供典藏或收集的一系列Barbie娃娃產品。其次，她試圖發展新的產品類別，特別是男孩的玩具以及積木類玩具，這都是Mattel公司過去最弱的部份，這可藉由內部發展或向外購併現存公司，並且對新公司增加投資以擴張營業收入的方式來達成。第三，她試圖花費更多的努力在增加海外市場的銷售，在這些地方Mattel生存比在美國更不容易，她的目標是使得海外市場的銷售額從現在佔總銷售額40%，提高到佔總銷售額50%。最後，她試圖藉由降低成本的方式增加獲利，透過將生產工作委託中國大陸與泰國工廠，以達到成本降低目的，這代表Mattel的重大改變，因為Mattel目前有三分之二的核心產品是由自己的工廠所生產的¹。

1.2 概論

為何有些組織會成功，有些則會失敗呢？在玩具產業中，什麼因素會造成類似Mattel這類公司的成功？又有什麼因素使得諸如Cabbage Patch Kids系列等知名玩具喪失對美國兒童的吸引力，導致銷售額衰