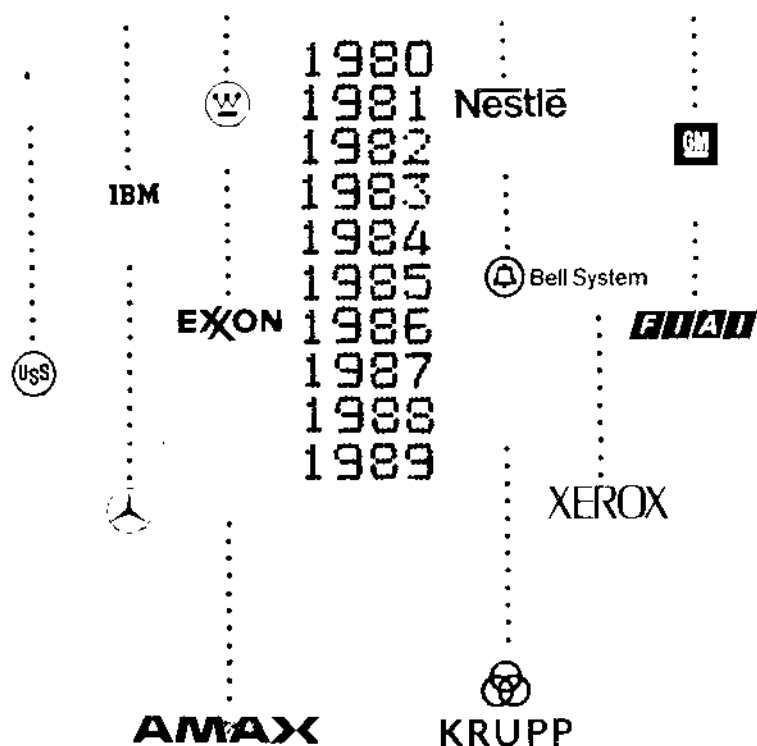


# 世界大企業 80年代的經營戰略

邱 康 夫 編 著



建 宏 書 局

# 世界大企業 八十年代的經營戰略

邱 康 夫 編著

• 建 宏 書 局 •

版權所有

翻印必究

---

中華民國 70 年 8 月 1 日初版

## 世界大企業 八十年代的經營戰略

編著者 邱 康 夫  
發行者

日本國立神戶大學企業管理學碩士  
日本國立神戶大學企業管理研究所博士班研究  
日本企業經營學會會員  
國立中興大學兼任副教授

著 作：「近代企業組織與管理」 徐氏基金會  
「企業組織設計」 徐氏基金會  
「多國籍企業經營」 建宏書局  
「日本企業經營的特質」 建宏書局

地 址：台北市延壽街 111 號四樓  
郵政劃撥第 103635 號

總經銷：建 宏 書 局  
地址：台北市重慶南路一段 63 號

---

面臨一九八〇年代，急需解決的課題繁多，而且影響深遠。世界大企業對這些疑難的問題，採取怎樣的因應措施呢？

很顯然的，本書中所介紹的33家世界大企業所運用的新經營戰略，正是對企業的成长與生存作一強有力的挑戰。

具體的說，世界大企業面臨一九八〇年代，其所展開的經營戰略有：

■資源戰略

■多角化戰略

■合併戰略

■企業收買戰略

■全球戰略

■體質改善・強化戰略

■技術戰略

■財務戰略

■確保未來需要戰略

■堅守市場佔有率戰略

占部都美著  
邱康夫譯

## 日本企業經營的特質

定價：新台幣一五〇元  
總經銷：建宏書局

介紹日本的終身雇用、年功主義、年功薪資、經營哲學、學歷主義、勞資關係等。藉此可瞭解「日本能，我們為什麼不能？」的疑難問題。

# “世界大企業 八十年代的經營戰略”

邱 康 夫 編著

• 建 宏 書 局 •

# 序

就企業經營的觀點而言，1980年代是以能源短缺、資訊發達與多國籍企業盛行為其最大特徵的時代。面對這個時代，企業應如何節約能源、降低經營成本、加強管理效率、引進新穎科技、有效利用管理情報、邁向多國籍企業等途徑實為當前經營管理上的重要課題。解決這個課題的有效手段，莫過於妥善制訂與運用經營戰略，而經營戰略論，無形中已成為今日企業經營學上重要的研究領域。

本書即基於上述的考慮，收集全世界重要大型企業或典型的多國籍企業共三十三家，描述該等公司面臨1980年代，如何認識環境、釐訂經營戰略、執行與運用其戰略的情形。本書係參閱日本東洋大學山崎清教授所編著的「世界大企業80年代的戰略」乙書，並經編者加入最新資料編寫而成。

正值我國企業致力克服能源短絀、產業結構正發生變遷、重視資訊管理與邁向多國籍企業發展之際，他山之石，足以攻錯，值得吾人借鏡。

編者不揣淺陋，編成本書，惟倉促付印，錯漏自所難免，尚祈海內外學者，不吝賜教。

邱康夫

1981年8月

# 目 錄

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 序.....                                         | 2  |
| ✓ 案例一：General Motors Corp. ....                | 7  |
| 世界最大企業，積極發展海外戰略                                |    |
| 案例二：Unilever N.V. ....                         | 13 |
| 英國、荷蘭合資的大企業，強化中央權限戰略                           |    |
| 案例三：International Business Machines Corp. .... | 19 |
| 電腦業巨人，發展“未來辦公室”戰略                              |    |
| ✓ 案例四：Fiat S.P.A. ....                         | 25 |
| 義大利最代表性企業，加強產業間統合戰略                            |    |
| ✓ 案例五：Fried Krupp A.G. ....                    | 31 |
| 著名重工業公司，靈活運用石油美元戰略                             |    |
| ✓ 案例六：Swedish Ball Bearing Co. (SKF) ....      | 37 |
| 世界最大軸承公司，發展世界性戰略                               |    |
| 案例七：AMAX, Inc. ....                            | 45 |
| 美國大型非鐵金屬公司，力求成長性戰略                             |    |
| ✓ 案例八：Philips' Gloeilampenfabrieken N.V. ....  | 51 |
| 世界最大家庭電器公司，採取守勢戰略                              |    |
| 案例九：Philip Morris Inc. ....                    | 57 |
| 香煙公司，致力發展嗜好品產業多角化戰略                            |    |
| 案例十：Xerox Corp. ....                           | 63 |
| 世界最大影印機公司，驅除競爭性產品戰略                            |    |

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 案例十一：International Harvester Co. ....       | 69  |
| 著名農業機械公司，適應將來發展戰略                           |     |
| 案例十二：Nestlé Alimentana S.A. ....            | 75  |
| 世界性食品公司，致力發展美國市場戰略                          |     |
| 案例十三：Merrill Lynch & Co. ....               | 81  |
| 著名證券公司，採取蛻變戰略                               |     |
| 案例十四：Siemens A.G. ....                      | 87  |
| 西德電機公司，開發美國市場戰略                             |     |
| 案例十五：Citicorp ....                          | 93  |
| 世界第二大銀行，發展國際化戰略                             |     |
| 案例十六：Imperial Chemical Industries Ltd. .... | 99  |
| 英國綜合化學公司，發展未來戰略                             |     |
| 案例十七：United Technologies Corp. ....         | 105 |
| 美國多角化經營企業，實施合併戰略                            |     |
| 案例十八：REDEC ....                             | 111 |
| 沙烏地阿拉伯民營綜合性企業，購買海外企業戰略                      |     |
| 案例十九：Sperry Rand Corp. ....                 | 117 |
| 美國電腦·國防產業公司，收益倍增戰略                          |     |
| 案例二十：Exxon Corp. ....                       | 123 |
| 世界最大石油公司，開發新資源戰略                            |     |
| 案例二十一：Texas Instruments Inc. ....           | 129 |
| 世界最大半導體公司，技術開發戰略                            |     |
| 案例二十二：Saint Gobain-Pont-à-Mousson ....      | 135 |
| 法國多角化綜合原資材公司，發展將來戰略                         |     |
| 案例二十三：Volvo AB ....                         | 141 |

瑞典著名公司，開發新產品戰略

案例二十四：McDonnell Douglas Corp. ....147

美國軍需公司，多角化戰略

案例二十五：American Telephone & Telegraph Co. (AT & T) .....153

美國電話電信公司，採取蛻變戰略

案例二十六：P. S. A. Peugeot-Citroën .....159

歐洲最大汽車公司，致力於企業合併、收購戰略

案例二十七：Westinghouse Electric Corp. ....165

美國電機公司，開發資源戰略

案例二十八：BankAmerica Corp. ....171

世界最大銀行，採取利益成長戰略

案例二十九：banque Rothschild .....177

歐洲著名握股公司，致力合併戰略

案例三十：United States Steel Corp. ....183

美國鋼鐵公司，向化學部門求發展戰略

案例三十一：Royal Dutch / Shell Group .....189

美國、荷蘭二重國籍公司，致力於資源開發戰略

案例三十二：Daimler-Benz A.G. ....195

西德著名汽車公司，積極向世界推展當地生產戰略

案例三十三：du Pont ( E. I. ) de Nemours & Co. ....201

美國最大化學公司，重視R & D戰略



案例： 一

General Motors Corp [美國]

## GENERAL MOTORS 公司的 經營戰略

- 採取全球性的戰略，向世界進軍
- 改變傳統性的組織形態
- 開發世界性汽車，車種趨向小型化、輕量化

### 【簡介】

General Motors Corp. 為世界最大之企業。1979 年總銷售額為 745 億 1120 萬美元，總資產為 456 億 1580 萬美元，純利潤為 37 億 9270 萬美元。從業員工數為 65 萬 3000 人。1978 年汽車年生產量數為 948 萬 2000 輛，其中在美國、加拿大為 773 萬 1524 輛。Fortune 雜誌所列全美企業排名，在 1978 年以前一直為第一位，惟於 1979 年降為第二位，僅次于 Exxon 公司。

## ■ 劃期性的戰略轉變

隸屬於 General Motors Corp. (以下簡稱GM公司)總公司的海外事業本部，於1978年3月撤銷，而將所有該公司海外事業活動，另成立地區別組織，且全部仍直屬總公司，此項決定是具有劃期性的戰略轉變，有其深遠的意義。

本來被稱為GMOO (Overseas Operations)的海外事業本部，係遠在1934年所成立的。該公司本次毅然決然的撤銷該組織，反映着該公司面臨1980年代，有意超越一般「多國籍企業」時代，採取世界性戰略，成為更前進的全球性企業。

而且，更值得注意的是，這種劃期性的戰略轉變與跟隨着組織形態上的重整，亦使該公司長久以來不景氣現象重新振作，恢復以往的活力。事實上，GM公司在1977年就銷售額及利潤額來說，曾打破史上最高記錄，美國汽車市場的佔有率恢復至40%~57%。

具體上言，GM公司戰略的轉變為：

第一，爲了要使其成為“世界的汽車”(World Car)，GM公司發表了決定要開發屬於小型車種(Mini-Car)的雪佛蘭車型(Chevrolet)。

第二，本來一直堅持生產大型車種的GM公司，開始改變計劃生產小型化、輕量化車種，並已進入實施階段，這種號稱為「美國企業，史上最大的賭注」的計劃，將投入150億美元的龐大資金。

## ■ 在石油危機以前即已着手研究

這種策略上的變更，就GM公司這樣大的巨大型公司而言，並非突然隨便就可決定的。事實上，該公司高階經營者，於1971年開始

已對公司全體幕僚與直線部門徵求提供新意見，於1972年成立能源對策委員會，1973年3月提出報告。產品政策部份即基此報告，於1973年4月決定實施車型的小型化、輕量化。換句話說，在石油危機發生之前，GM公司即制定了改變基本政策的措施，這是值得注意的事。

於1974年，GM公司實施政權交替，現在的董事長馬費與總經理柯比即在此時接任。他們在中東戰爭開始後不久，即全面將被檢討過的計劃按步就班的付諸實施。亦即在1976年秋天，將1977年型的大型車，以及於1977年將1978年型的中型車等各別的決定改小，儘量使其趨向小型化。

但是，就GM公司來說，其前途並非平坦的。就環繞美國汽車業界的環境而言，近年來却發生了很大的變化。第一，美國政府對汽車業界的約束日漸加強。例如，大氣污染的防止、能源節省等政府的干涉。GM公司前任董事長加斯登巴克曾做如下的抱怨：「如今，政府對本公司的產品設計、製造、檢查、廣告、產品品質保證、修理、從業員補償，甚至產品售價與有關事項，都給予干涉，並握有某一程度的發言權」，這足以說明目前美國汽車業的現況。

第二，由於市場發生變化，致國內汽車成長率呈現緩慢。亦就是美國國內市場呈現飽和狀態，人口出生率降低，汽車成本高漲，致美國人民對汽車的價值觀發生變化，最後帶來了需要停滯的現象。

第三，輸入小型車種——特別是自日本——帶來了嚴重威脅。在底特律，多年來，一直堅持生產大型車種的GM公司，以往一直採取輕視小型車種存在的態度。但是，如今，自國外輸入美國的進口車輛高佔國內市場20%。這當然就不允許GM公司再度忽視。因此，不得不迫使GM公司致力於開發小型車，必須藉此驅走進口車輛。

第四，不到幾年，以往V<sub>8</sub>引擎的大型車輛已不再在道路行駛了，但是它與小型車相較，生產小型車較不合算。因為就生產每一輛小型車的利潤而言，它只不過是大型車的三分之一或四分之一而已。因此，面臨此種情景，不管是汽車廠商或經銷商，如今都無法像過去那樣獲得高的利潤。

最後，因車輛的小型化與輕量化，花費了龐大的資金。據公司當局的推測，過去二十年間在底特律曾花費 600 億美元的設備投資，但僅在今後十年內即需花費相同的 600 億美元。

## ■ 設計上有了大幅度的變更

如此，美國汽車業界史無前例的面臨了危機。就GM公司而言，亦絕不允許有樂觀的看法。正是因為如此，在面臨此種困境下，GM公司才踏出戰略，轉變措施。本來，就汽車廠商而言，對於將來所有實施的計劃，是經常伴隨着極大的風險的。譬如，推出新型車型，需要經過漫長的歲月，且消費者偏好預測又極不易等等。如今，該公司又面臨 1980 年代在擬訂其戰略計劃。事實上，該公司在 1976 年秋季已實施車種的小型化、輕量化計劃之第一階段，亦即將原來大型車種車體長度縮短 30 公分時，GM 首腦部即擔心消費者究竟是否可接受這種變化。

成為競爭對手的 Ford（福特）汽車公司，在小型車方面，以往一直領先GM公司，福特公司此時則認為是一個好時機，則反而致力於發展大型車。然而，就到 1985 年為止，GM 公司所擬訂的小型化、輕量化計劃內容來看，可知GM公司幹部們已經體認到「汽車的設計方面，與過去情況相較，今後數年內將發生根本上的變化」的真意。

至 1985 年最具典型與代表性的 GM 公司車種，可說並非屬於大型、豪華的 Cadillac 車種，而將成為車重 1400 公斤，1 公升汽油可行走 12.1 哩，裝有高速自動變速器等之輕型車種。

大體上言，1985 年 GM 公司車種的形象如上述。惟就車種而言，現有的大型、中型、輕便型，精巧型等型，將不會變化。惟各車種間生產所佔比例將會發生小幅度變化。亦即大型車將從現有的 32% 降至 28%，中型車將由 41% 降至 38%，而輕便型車則從 13% 增至 16%，精巧型車則從 13% 增至 17%，其他為 1% 則不變。但是，就車輛重量而言，現在一部 2037 公斤者，於 1985 年計劃將降低至 1610 公斤，中型車則自 1923 公斤降至 1393 公斤，輕便型車則自 1775 公斤降至 1284 公斤，精巧型車則自 1551 公斤降至 1262 公斤。

## ■ 積極推展多國籍企業

這種徹底的實施車型小型化與輕量化政策，固然是在配合美國政府所設定的，於 1985 年汽車業必須製造使一公升汽油行走 11.6 哩汽車的基準目標，但是重要的是 GM 公司對此並不做認真的考慮。

然而，GM 公司以往一直對社會的一般反應有時並不太關心或在意，而且在多國籍企業的發展上亦並不積極。其企業體質上，主要偏重在其國內與企業內部事務的發展。但是，如今該公司却毅然決然的改變了傳統性的組織型態，對公司的組織勇敢的做了重新的檢討，譬如，車型小型化、輕量化等戰略上的轉變，以及海外事業部的廢棄改組，積極趨向多國籍企業的發展等等都意味着 GM 公司的向前推進的意志，值得吾人注意。

