

贏家策略

◎ 企業如何精贏

企業經營 實戰策略

◎ 許長田教授 著



7-25
X712

企業經營實戰策略

企業如何精贏

許長田教授 著

國立中央圖書館出版品預行編目資料

企業經營實戰策略：企業如何精贏／許長田著，--初版。
--臺北市：旺文社，1994[民 83]
〔18〕142 面；15×21 公分。--(贏家策略)
ISBN 957-508-148-X (平裝)

1. 企業管理
494.1

82010059

企業經營實戰策略

ISBN 957-508-148-X

作 者／許長田

發行人／李錫敏

出版者／旺文社股份有限公司

臺北市樂利路 42 巷 20 號 1 樓

郵撥帳號／1131222-2

電 話／(02)3770678(代表線)

傳 真／(02)7373923

登記證／行政院新聞局版台業字第 3835 號

執行主編／陳月鳳

責任編輯／張仲麟

美術編輯／張文瓊

內文排版／浩瀚電腦排版股份有限公司

印 刷／崇豐印刷企業有限公司

初 版／1994 年 1 月

法律顧問／吳松枝律師 尤英夫律師

臺北市松江路 59 號 9 樓

TEL：(02)507-2552 (代表線)



定 價／新台幣 150 元

《本書如有缺頁或破損，請寄回更換》

版權所有・翻印必究



許長田 教授

籍貫

台灣省基隆市

學歷

美國洛杉磯加州大學UCLA企管博士(M.B.A.)

企管碩士(M.B.A.)

經歷

美商PETTY-HOUSE國際企業執行副總裁

台灣松下電器(國際牌)公司經營行銷講座教授

功學社股份有限公司經營管理、行銷策略講座教授

經濟部中小企業處、台灣省工業會經營管理講座教授
淡江大學城區部建教合作中心教授
淡江大學國貿企管客座教授

現職

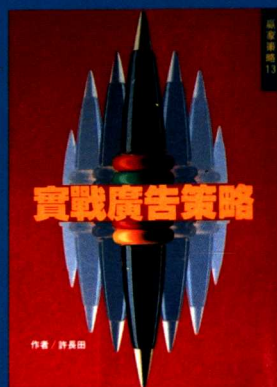
台灣大學管理學院國際企業研究所、國際企業系教授

新加坡國立大學客座教授

中國文化大學企管教授

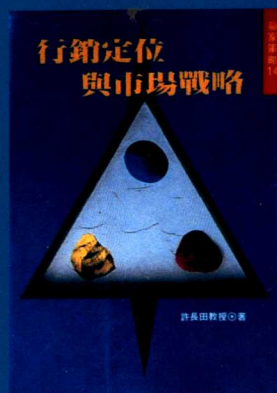
麥斯威國際行銷公司總經理

富濠國際行銷企管顧問公司首席顧問



沒有策略，就沒有贏家
廣告大戰贏家唯一的選擇

◆定價150元



沒有定位，就沒有市場
市場行銷作戰必勝的法寶

◆定價170元

◆封面設計／仇桂英

／ 自 序 ／

企業經營理念與經營策略為評估企業戰力的指標，而企業戰力的綜合績效，則為完全整合創新戰力、生產戰力、行銷戰力、財務戰力、管理戰力與顧客服務戰力等之競爭優勢。

成功的企業在企業競爭的整體作戰中，必須尋找出一個獨特的優勢定位，以便與競爭者做長期差異定位競爭，並由此種差異化策略中獲取競爭優勢（Competitive Advantages）及市場利基（Market Niche）。

企業在擬訂經營策略時，必須先分析企業競爭環境的 S.W.O.T. 關鍵因素，S 即是 Strength（優勢）、W 即是 Weakness（劣勢）、O 即是 Opportunity（機會）、T 即是 Threat（威脅）。

筆者在大學、企管顧問公司、企業界教授企業經營策略歷時多年，深知企業要又精又贏，必須著重「經營理念」與「經營策略」，並輔以個案研究（Case Study）的實例，方能獲致企業經營的績效。

本書乃作者從事企業經營顧問之實戰經驗，與在大學授課之寶貴資料，並輔以個案實例，整理編著而成。

本書承旺文社股份有限公司鼎力支持與協助，終能付梓，在此特表謝忱！

最後，筆者才疏學淺，倘有掛漏遺誤之處，尚祈請先進匡正指教。

許長田教授 謹識

中華民國八十二年十一月十二日

於「般若妙智」書齋

11/12/82

目 錄

自序

第一章 經營理念與企業文化	1
企業穴道.....	2
企業經營管理哲學與企業文化.....	3
企業經營管理的功能導向管理.....	5
創意的企業經營理念.....	5
企業經營策略之發展.....	7
第二章 企業戰略規劃之架構與流程	9
第三章 企業策略行銷管理情境分析	13
企業策略企劃.....	14
策略行銷實戰系統.....	15
策略行銷管理.....	17
第四章 企業策略規劃評估與控制	21
完整的策略規劃管理過程.....	22
策略規劃考慮的四個層面.....	23
企業環境對企業策略之影響.....	24
第五章 企業成長（SPM）戰略	25
SPM 戰略之實戰分析.....	26
第六章 BCG 矩陣策略分析	31
波斯頓企業矩陣策略（BCG 矩陣策略）.....	32
第七章 企業競爭戰略分析	35
市場競爭.....	36

一致性的測試.....	40
擬定競爭策略的步驟.....	41
SBU 策略事業單位分析	45
第八章 企業策略分析之整體作戰	47
策略分析之要項.....	50
第九章 企業策略規劃個案研究.....	53
個案一：洗髮乳.....	54
個案二：進口牛仔褲專賣店.....	107
個案三：自黏性包裝紙及新奇充氣郵包袋.....	123

第一章

經營理念與企業文化

企業穴道

在中國武術中有一門極厲害的點穴功，只要對著人體的重要部位施以勁力，就能封住血液的循環，而達到控制對手的目的。

企業的經營也像人體一樣，有其一定的重要部位及功能。也可以說企業穴道就是企業成敗、活動工作重點。只要能有效的掌握住企業的穴道，即使用在即將倒閉的公司，也能收到起死回生之效，如果是經營新設立的公司，便可使業務的推展更順利。

一個極富幽默的商場經驗告訴我們：猶太人為何能成為做生意的頂尖高手？他們為什麼要時常保持耳朵後面的清潔？追究原因，其主要目的在刺激耳後穴道，保持健康，維持做生意的活動。

曾有人問筆者：「你如何判斷一家企業的好壞？」筆者總是回答：「企業經營有無經營理念？管理觀念？行銷觀念？充電觀念？」答案如果是肯定的，那該企業定能掌握企業經營的穴道，也才能保持企業中人、財、物、技術、市場、顧客、利潤等綜合力量，而創造出總體企業的生產力。

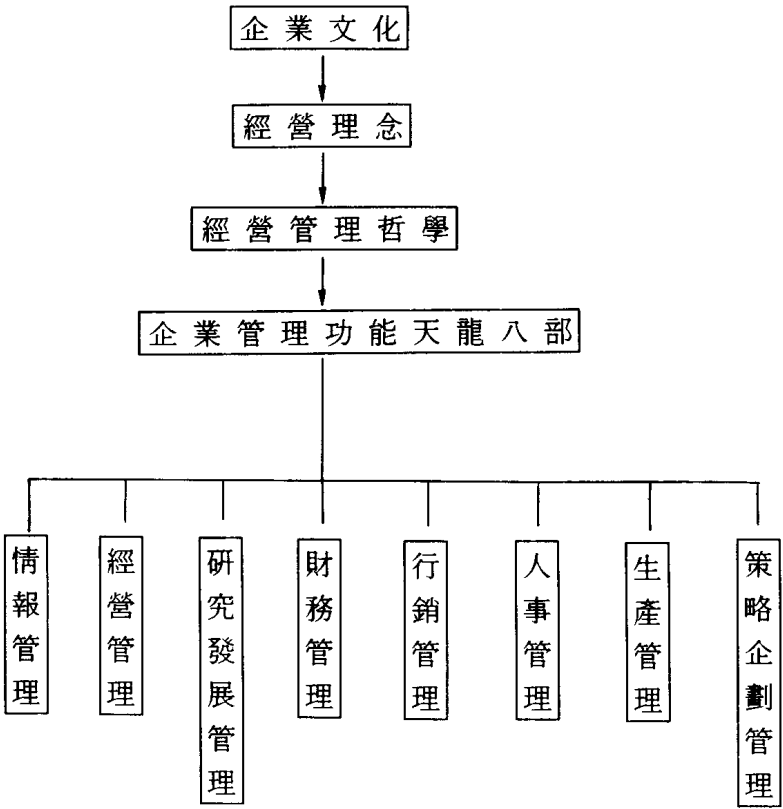
如果是否定的答案，則該企業的龍頭老大無法提供經營企業的

Knowhow 及理念，即使聘請有才華的專業經理人助其一臂之力，恐怕也很難與企業經營者做有效的觀念溝通與授權。畢竟在國內的企業組織中，生意人多於經營者是不容置疑的。

最後，敢問國內企業界的當家老大，您是在做生意呢？還是在經營企業？

企業經營管理哲學與企業文化 (Business Management Philosophy and Business Culture)

沒有策略，沒有企劃，就沒有企業。因此，企業經營來自經營理念與經營管理哲學。而企業能否真正採行行銷觀念則取決於所謂「企業文化」(Business Culture)。茲將企業文化與行銷管理關聯性的組織架構列述如下：



企業經營管理的功能導向管理 (Functional Oriented Management)

1. 技術導向 (Technology Oriented) : 以「 Knowhow 」為經營優勢。
2. 產品導向 (Product Oriented) : 以「 品質 」為經營優勢。
3. 生產導向 (Production Oriented) : 以「 生產力 」為經營優勢。
4. 銷售導向 (Sales Oriented) : 以「 推銷業績 」為經營優勢。
5. 市場導向 (Market Oriented) : 以「 顧客 (消費者) 與競爭者 」為經營優勢。
6. 行銷導向 (Marketing Oriented) : 以「 行銷力 」為經營優勢。
7. 競爭導向 (Competition Oriented) : 以「 競爭策略 」為經營優勢。
8. 整體行銷作戰導向 (Total Marketing Force Oriented) : 以「 整體行銷戰略 」為經營優勢。

創意的企業經營理念

五項原則總檢討及其確認要點

1. 公司創立時的宗旨為何？

- (1)經由公司的傳統、口號、歷史認識。
- (2)從創辦人獲知（重新確認創業精神）。

2. 主要商品提供顧客什麼價值？

按各商品逐一加以再確認。

- (1)其他公司所沒有的特點。
- (2)特別的優點。
- (3)對客戶有利的優點。

3. 顧客的心態為何？

- (1)何者為公司真正的顧客？
- (2)何者為公司的固定顧客？
- (3)處理顧客的方式。
- (4)顧客的意見。
- (5)重新考慮顧客的態度與舉止。

4. 對地區社會有什麼貢獻？

以及與地區社會的——

- (1)協調度
- (2)合作度
- (3)負責度

(按各點舉例)

- ①以納稅方式回饋國家和地方。
- ②隨著企業的成長發展，擴大就業的機會。
- ③與傳統文化和產業的合作程度。
- ④與地方自治團體及活動的合作程度。
- ⑤與傳統儀式及拜拜的合作程度。
- ⑥經由經濟循環帶來的影響效果(地區產業和消費的形成度)。



再確認

5. 公司應發揮的機能是什麼？

經由目前所處的狀況、業別、業況等——



重新確認

應擁有、發揮的機能及特點

企業經營策略之發展

- 1. O.E.M.——原廠委託製造
- 2. Branding——自創品牌
- 3. Joint Venture——合資經營
- 4. Marketing Channels——行銷通路
- 5. Rollout Markets——卡位市場(蠶食市場)

企業經營實戰策略

6. Direct Investment——直接投資

7. Business Merger——企業購併

第二章



企業戰略規劃之架構 與流程