

# 企業戰略

工商時報經營知識版主編 / 鄭華清◎著

企業，由創業、轉型，到茁壯，  
各有不同的戰略可以運用。  
這本書，追蹤中興百貨、  
神通電腦、可口可樂、  
泰瑞電子等25家  
國內外名廠商  
的實際腳步，  
是結合理論  
與實務的  
經營指南。

# 企業

經營叢書27 鄭華清◎著

# 戰略

經營叢書②

## 企業戰略

著者——鄭華清

發行人——儲京之

出版者——時報文化出版企業有限公司

台北市1009大理街132號四樓

電話——(〇二)三〇六六八四二

郵撥——〇一〇三八五四〇時報出版公司

信箱——台北郵政七九〇九九信箱

校對——陳錦輝

排版——健弘電腦排版公司

製版——詮盛彩色製版有限公司

印刷——祥漢文化事業股份有限公司

初版——中華民國七十七年十一月二十四日

定價——新台幣一八〇元



©行政院新聞局局版台業字第〇二一四號  
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

# 序

多年來在國內從事管理教學工作，尤其擔任諸如企業政策或策略行銷之類科目，一直感到有兩層障礙不易克服：一是理論與實務間的障礙，一是外國教材與本國實況間的障礙。深盼有良好的國內企業的實際個案可用，一舉突破這兩層障礙。

這類個案之不易產生，有其背後的原因或條件：一方面，我國經營企業者，傳統上乃依據個人經驗，甚至直覺，做為決策之基礎，儘管這種決策，在實質上不失其高明，但卻缺乏知識性內涵及邏輯分析的架構，可供探討及學習。但是，另一方面，也由於缺乏受良好管理及經營之理論訓練者，能將一些表面的事實或動作，透過原理原則的詮釋和分析，賦予其深度和意義。這樣，讀者所看到的，才是有生命的和屬於教育性的內容。

值得慶幸的，最近一、二年來，我們在坊間終於看到了這類能夠將理論與實務加以結合的個案著作。而這本由鄭華清先生所執筆的「企業戰略」，就代表其中的力作。本書共收集了25篇企業策略個案，雖然篇數不多，却經有計畫地選擇，以一產業一家為原則；因此所包括的企業，有久已膾

HW 339/11

炙人口的黑松、聲寶，也有新近竄起的威京、泰瑞；有具有國際色彩的可口可樂、希爾頓，也有帶有鄉土風味的寶島眼鏡鐘錶和統一企業；有走向高科技的宏碁、神通，也有向下紮根的國產汽車和中興百貨。在每一篇策略實例中，作者都嘗試探求其精神和構想，分析其來龍去脈，雖然每篇文長不過五、六千字，卻能言之有物，趣味盎然，足供讀者細細品味和思考，甚為難能可貴。

據知，這 25 篇作品，乃作者自民國七十七年三月起，在工商時報企業戰略版以每週一篇連續刊出。在此期間，作者遍訪各企業高層主管以取得第一手資料，再輔以其他次級資料，經作者剪裁取捨後寫為個案。這一過程，繁雜辛苦，但因此留下我國企業發展過程的寶貴記錄，供業者及學子們觀摩學習，這種辛苦也不是沒有代價的。

作者鄭華清君於政大企業管理研究所攻讀博士班時，曾選讀我擔任的「研究方法」科目，相互切磋，深以為樂。如今鄭君能於浸淫學術理論之外，猶有餘力，將其學習心得與企業經營實務相結合，編撰成書，回饋社會，興奮之餘，不揣淺陋，略述所感，並表示對本書推介之意。

許士軍

民國 77 年 9 月於台大管理學院

# 自序

當初接下「企業戰略版」時，內心相當惶恐，一則是個全新的版面，從前沒有做過類似報導，怎麼處理這樣的版面，實在頭痛；二則擔心自己能力不夠，無法勝任，會有負長官所託。

現在想想，真是感慨良多。當初爲了做好這個版面，確實花了我不少心血，我必須先去閱讀有關該產業的特性，該企業的歷史，競爭狀況。在短短的二至三小時訪問，必須把握重點，很快的進入策略核心，有時候還要去查訪其他佐證資料，寫作的時候，還要拿捏下筆的分寸，考慮讀者閱讀方式，支持的理論架構。經常又有趕稿的壓力，真是十分吃力。每一次表現在版面上的文章，都是一改再改，最後才呈現出來。我曾對我自己說過，每一篇都要竭盡我所能來做最好的表現！

在這 25 篇的企業戰略中，每一篇我都在試圖嘗試不同的角度，來描繪一個企業的戰略。第一篇寫的是國產汽車與裕隆分手後的企業戰略，是典型的企業個案寫法，比較靜態，手法也比較生硬。但我逐漸從中學習到一些經驗，以後各篇都有比較動態性的描敘。有些篇重視環境變化，引起企

業應變策略，像優美、天仁、宏碁；有些篇側重策略優劣勢分析，像中興百貨、豪景酒店；有些篇在探討策略優劣勢分析，像泰岫、聲寶、濟業等篇，大通傢具切入短期的策略衍生，可口企業說明合併的個案；有些則較側重功能性策略，像可口可樂的行銷策略，威京的投資決策分析。

整個寫作的架構，以理論和實務配合為主要考量。主要理論是參考葛立克（William F. Gluek）的「企業政策與策略規畫」（Business Policy: Strategy Formation & Management Action）一書，及波特（Michael E. Porter）的「競爭策略」（Competitive Strategy）一書。其間也參考了許士軍老師的「管理學」，司徒達賢老師所教授的企業策略分析方法，還有我在碩士班、博士班唸到的很多研究文獻及最近的一些 Papers。在實務上，很多都是企業主持人、高階主管的親身經驗，這是每一篇企業戰略的精華所在。當然，也有小部分是我想的一些實際工作心得。

寫作的方式，除了少許行業外，其他以一個產業一家為代表。版面分成三大部分，一是策略本體，二是企業高階主管的專訪，三是策略上的評估。第三部分涉及理論部分較多，可能對一些讀者來說稍嫌深了些，但無礙於全面的了解。

在報紙版面上的表現，和書籍本身有很大的不同。為了更能吸引讀者參考，在出書時，增加了一些有助於決策的數據、財務報表、更詳細的公司組織圖，可以供業界或讀者作更深入的探討。

自出版面以來，有些公司策略受到環境、競爭因素影響，已有不同的表現了，但是公司整個策略的脈絡還在，當

時決策情景，就更富有教育意義了！刊出以後，許多讀者都表示相當注意到這個版，紛紛表示意見，或做更深入的探討，使我內心相當感動，並受到鼓舞。

要感謝的人實在太多了，包括每一次參與受訪的公司主管，線上記者，王銘聖的攝影，林恩陞的繪圖。我也很感謝工商時報很多長官、同事，像鍾俊文主任，經研室的每一位同仁，感謝這些人愛護與支持！尤其是鄭家鐘總編輯、鄭優副總編輯二位長官。鄭家鐘退了我兩次稿，並嚴厲的批評我寫作上的缺失，所有的退稿在一夜間，我是咬緊了牙根，重新再寫過。這種嚴苛，使得我有機會得以重新思考策略的內涵，調整我寫作的方向，無形中提升了我對新聞事業的認知。鄭優則帶領我做最初的幾篇，並對題材給我較多的自主權，使得我得以暢所欲言，受益良多。

也衷心的感激許士軍老師肯為我作序，他的學問與做人的風範一直是我所景仰的。

最後，很感謝我的妻子詠心，她對企業組織的造詣比我還高深，每篇完稿時，伊都仔細看過，和我相互討論，常給我很多意見，指引我作更深入的探討。這個版面能受到大家的喜愛，伊的功勞實不可沒！

未來的歲月，還有待開創，今日的一切，是昨日辛勤的果實，爲了開拓更美好的將來，我還是要更努力！

77年9月於新店



## 《目錄》

003 序 ◎許士軍

005 自序

### 國產汽車

---

#### 與裕隆分手後的企業戰略

004 三大經營理念・六項經營方針

004 從保守穩健到開放、注重形象

006 複合式多角化策略

008 將採利潤中心制，事業部自負盈虧

009 從金牛到問題兒童

### 中興百貨

---

#### 重整東區商圈開發戰略

014 權衡競爭優劣勢・採用差異化策略

017 成本效益過低・形象無法掌握

021 忠誠度高・區隔太細

022 徐莉玲／困難就是磨練

## 泰嶼鞋業

---

### 與Reebok合資過程戰略分析

- 027 全球最大蛇皮女鞋製造廠
- 028 市場定位由高而低
- 030 強調舒適、時髦與價值感
- 031 「走在稜線上」的策略
- 033 侯宗剛／走過叛逆的日子

## 聲寶公司

---

### 對抗環境遽變的基本戰略

- 037 家電業進入白熱化戰國時代
- 038 比較優勢與研究發展
- 040 長期性的策略規劃
- 044 從功能性到多角化、國際化
- 045 陳盛沅／自由化要有政策

## 統一超商

---

### 廣伸流通觸角·稱霸零售通路

- 050 從黑暗時期到黃金年代
- 051 卡位擴充加盟店，撒網贏得大眾心
- 054 重視顧客員工，提升經營效益
- 055 快速擴充，小心應付
- 057 徐重仁／顧客是最後的裁判

## 可口可樂

---

### 攻擊再攻擊的飲料巨人

- 061 廠商多產品雜，促銷動態化
- 062 擴大既有市場，插足運動飲料
- 069 介入公益活動，提高企業形象
- 069 多國企業的成功典範
- 071 施萬富／有人的地方就有可口

## 寶島鐘錶

---

### 賣眼鏡、皮鞋、服飾、珠寶的鐘錶商

- 077 引入歐洲珠寶・進軍國際市場
- 080 拋去傳統鄉土氣息重塑時代感
- 083 味道濃厚的中國式管理
- 085 陳志勇／從家族企業到企業家族

## 優美公司

---

### 寧做小池塘裡的大青蛙

- 090 「領先」加「區隔」創造利潤
- 092 主力機型降價打擊競爭者
- 094 直銷部隊加整體服務
- 096 開創有餘，守成不足
- 097 林清華／獨裁，但不獨斷

## 大陸工程

---

### 從營造到建築，從傳統到革新

- 102 兩大趨勢交互衝擊
- 103 平衡發展的策略思考方向
- 105 踏入建築業的第一步
- 107 尋求集權分權的平衡點
- 108 殷琪／希望我們是No.1

## 泰瑞電子

---

### 重生的火鳳凰・洪敏泰的第二春

- 113 螢幕大型化，價格兩極化
- 115 朋友同僚式的價值取向
- 116 擺脫普騰，走出新路
- 118 積極改善通路型態
- 119 經銷通路是最大隱憂
- 121 洪敏泰／一切都要靠自己

## 宏碁電腦

---

### 從小島到全球的電腦小巨人

- 125 複合式多角化・全球性成長
- 129 長期作戰・棋盤式思考
- 133 尋求制度與創新的平衡
- 135 充分授權・整體計劃
- 139 施振榮／是痛苦，也是快樂

## 天仁茶業

---

### 茶業到漢堡，飯店到證券

- 145 錐形整合，內外兼修
- 148 頭份設廠，一舉三得
- 149 速食、證券、加油站
- 153 生傳統根，結現代果
- 154 李瑞河／六十歲就交棒

## 豪景酒店

---

### 淡水河邊暢飲舒眠

- 159 兩項優勢，兩個劣勢
- 161 本土化飯店，賣食慾賣睡眠
- 164 重定位，擺脫舊日陰影
- 166 侯政廷／重建繁榮西門町

## 東帝士集團

---

### 製造業巨人邁向服務業

- 171 製造服務兼容並蓄
- 173 建築、汽車、零售
- 175 不再新增營業項目
- 176 內部發展出來的多角化
- 178 陳由豪／休息一段，走一段

## 中日飼料

---

### 兩度技術更新，穩坐領導角色

- 184 相當深度的垂直整合
- 185 發揮四兩撥千斤威力
- 187 聯合採購，設立平準基金
- 188 分三期逐步演進
- 189 低成本的競爭優勢
- 190 林坤鐘／什麼事都比別人早一走

## 威京企業

---

### 四環相扣的握股公司

- 196 不易捨去的一份情感
  - 196 有意走向「投資銀行」
  - 198 最佳組合，分散風險
  - 200 著眼豐富的長期利潤
  - 201 組織不死，人才第一
  - 202 資金知識人才缺一不可
  - 203 沈慶京／公司大門為大家開
-

## 黑松公司

---

### 飲料界的長青老松

- 209 面臨五大變化
- 210 產品深廣，通路綿密
- 212 守住江山，堅持理念
- 214 跟上潮流的脚步
- 215 愈成功，愈傾向穩定
- 217 張道炷／消費者賞識最重要

## 大通家具

---

### 以家具業的麥當勞自居

- 223 掌握貨源，拓展通路
- 229 建立半自動化工廠
- 231 減低對外在資源的依賴
- 235 謝貞德／民有、民治、民享

## 三富汽車

---

### 震驚業界的兩大步

- 243 區隔市場，尋求互利
- 246 掌握天時、地利、人和
- 248 中止舊愛，迎進新歡
- 249 計劃擴產，股票上市
- 252 李水土／很願意將股票上市

## 南僑企業

---

### 買下可口企業的購併個案

- 257 符合多角化經營策略
- 261 採行直營制・產品精緻化
- 263 中心式發展與直營式通路
- 265 陳飛龍／最了解舌尖的感覺

## 神通電腦

---

### 邁向國際化的回春策略

- 269 神達電腦身負重任
- 273 向前整合，穩定供應來源
- 276 強化組織與財務結構
- 278 正面攻堅，打進主戰場
- 281 侯清雄／策略運用相當重要

## 台北希爾頓

---

### 跨國企業的本土紮根

- 285 競爭激烈，成長可觀
  - 286 全球連線，專業訓練
  - 287 地點失利，裝潢老舊
  - 288 對內對外，雙管齊下
  - 289 訴求高價位，擴張通路網
  - 291 新官初上任的等待與觀察
  - 292 彭恩亮／要做業界領導者
-



## 濟業電子

---

### 破繭飛向海外，股票公開上市

- 297 年近二十，邁向第五階段
- 298 由中型企業推向大型企業
- 303 成爲大眾握股的公司
- 304 技術有累積，應變彈性小
- 305 謝來發／把公司當自己的孩子

## 金石文化廣場

---

### 結合文化與休閒的專業書店

- 311 上中下游各有千秋
- 313 單一領域的決策準則
- 315 店址地點攸關成敗
- 317 創新、專業、包裝、形象
- 318 周正剛／以資訊傳播者自許

## 互盛公司

---

### 震旦企業與日本理光的「乖孩子」

- 323 由成長期到成熟期
- 326 單廠二產品到雙廠三產品
- 327 直銷、經銷、店銷
- 328 力求均衡與全面性的支援
- 329 配合母體策略，重視教育訓練
- 330 雙頭馬車，行動重於規畫
- 331 胡仕川／顧客滿意，同仁樂意