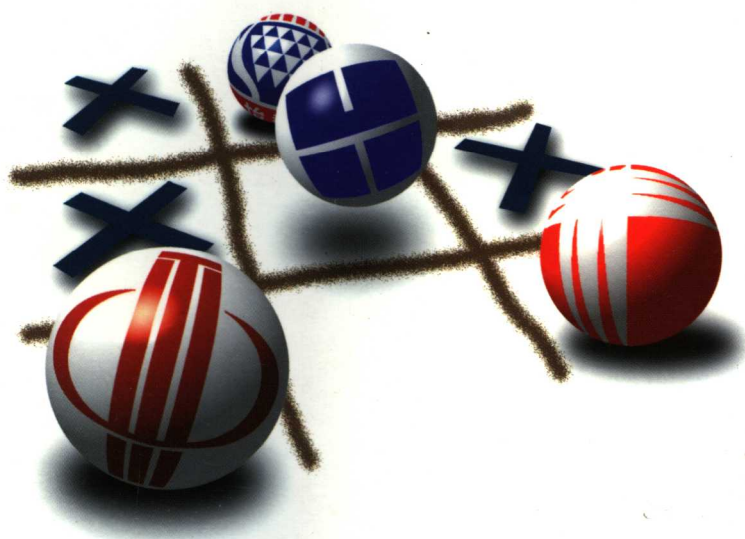


企業 經營策略

周巧笑教授 著



商務印書館

企業經營策略

企業 經營策略

F272.3

Z724

周巧笑教授 著

商務印書館

企業經營策略

- 著 者 …… 周巧笑
出 版 人 …… 陳萬雄
策 劃 …… 廖劍雲
責任編輯 …… 鄧 昭
封面設計 …… 梁兆康
出 版 …… 商務印書館（香港）有限公司
香港銅魚涌芬尼街2號D僑英大廈
印 刷 …… 陽光印刷製本廠有限公司
香港柴灣安業街3號新藝工業大廈6字樓G及H座
版 次 …… 1996年6月第1版第1次印刷
© 1996 商務印書館（香港）有限公司
ISBN 962 07 6228 2
Printed in Hong Kong
版權所有 不得翻印

自序

香港過去 20 年在經濟方面有快速的增長，現已躋身於新興工業經濟體系，成為世界上經濟發展最蓬勃的地區之一，並被列為高收入國家，成績是有目共睹的。最近美國傳統基金會公布 1996 年經濟自由指數，香港的自由經濟指數被列為榜首，是世界上經濟最自由的國家；而財富雜誌也將香港列為全球最佳的商業城市；同時，香港在世界競爭力評選中排行第 4。

現今全球的商業活動可劃分成三大陣營：北美洲、歐洲及亞洲。大部分經濟學家預測今後全球經濟發展的重心及增長最迅速的地區屬於亞洲太平洋地區。亞洲週刊選出了亞洲 1,000 家最大、最佳及傑出的企業。日本這位“龍頭大哥”手執牛耳，佔據了 720 家；中國佔 25 家；香港及台灣分別佔 17 家。榜上有名的香港公司包括一般人熟悉的洋行集團，如怡和、太古、和記黃埔、國泰航空、香港電訊、英之傑及中華電力；其他華資企業如新鴻基、新世界、長實集團、恆基及中信泰富等，也是香港成功企業的典型例子。對大部分本地企業經營者來說，如果能夠分享及參考這些較先進及成功企業的經驗，並從中學習，是有一定的意義和價值的。西方國家出版了不少有關企業經營的著作，美國《財富》雜誌每年也都推選各行各業最佳及最傑出的企業，其中大部分

是西方國家的跨國企業，但這些刊物是以英文寫作，而西方企業的經驗也未必完全適用於香港的情況。

本書就是針對制定及執行企業經營策略所面對的一些實質問題來編寫的，內容方面理論與實踐並重，着重亞洲企業的成功經驗，不讓西方跨國企業專美。

周巧笑 謹識

1995年12月

周巧笑

- 現任香港中文大學管理學系教授。
- 1991-1995年任香港中文大學管理學系系主任。
- 1983年獲美國喬治亞州州立大學工商管理博士，並任教香港中文大學。
- 1980年獲美國喬治亞州州立大學工商管理碩士。
- 1976年獲香港中文大學工商管理學士。

著作：

《企業人事管理》、
《薪酬管理》、
《管理技巧》等。

市場系列

1	《外匯·貨幣市場》
2	《股票市場》
3	《香港房地產市場》
4	《中國涉外稅法實務》
5	《中國市場營銷》
6	《管理智慧》
7	《經營之奧秘》
8	《中港公司法律實務》
9	《中港股票投資法律實務》
10	《日美企業經營》
11	《日本企業革新與 21 世紀戰略》
12	《商業票據法律實務》
13	《外匯期權買賣》
14	《香港超級市場——零售業新趨勢》
15	《經營管理的典範——英國馬莎百貨集團經驗剖析》
16	《國際合約指南》
17	《經營管理財務指南》
18	《商業管理啟示錄》
19	《市場營銷啟示錄》
20	《成功經理啟示錄》
21	《品質圈——企業管理新挑戰》
22	《中港房地產法律實務》
23	《投資中國會計指南》
24	《金融投資法律實務》
25	《管理新智慧》
26	《香港法律試題精解》
27	《中國會計》
28	《現代管理要訣》
29	《基金投資》
30	《中國三資企業法律實務》
31	《房地產評估分析》
32	《企業經營策略》

目 錄

序	i
第 1 章 企業經營策略簡介	1
1.1 戰略與管理	3
1.2 策略管理的含義與範圍	4
1.3 策略層級	6
1.4 企業策略與企業政策的區別	8
第 2 章 企業的目標、宗旨及使命	9
2.1 企業的目標、宗旨	11
2.2 企業經營宗旨舉例	13
第 3 章 企業的外在環境	23
3.1 企業環境分析	27
3.2 企業的一般環境與競爭環境	27
3.3 香港商業環境的評估	42

第 4 章	企業內在能力評估	45
4.1	成功關鍵因素及特優能力	47
4.2	企業內部經營能力分析	48
第 5 章	企業的功能業務分析	59
5.1	功能業務分析	61
5.2	企業優勢與劣勢之評估	90
第 6 章	同業競爭與競爭策略	95
6.1	同業競爭分析	97
6.2	競爭策略	102
第 7 章	策略的制定	107
7.1	企業整體經營策略之制定	109
7.2	產業組合分析	117
7.3	企業的國際化及全球化策略	126
7.4	策略之選擇	133

第 8 章 策略的執行	137
8.1 策略的執行	139
8.2 策略執行的核心項目	142
第 9 章 策略的控制	149
9.1 策略的評估及控制	151
9.2 策略稽核	157
第 10 章 本港企業的中國業務策略	161
10.1 香港企業面對九七的應變策略	163
10.2 英資洋行對華投資策略	169
10.3 中港企業的發展與互動	177
10.4 中國的消費市場	182

第 1 章

企業經營策略簡介

1.1 戰略與管理

1.2 策略管理的含義與範圍

1.3 策略層級

1.4 企業策略與企業政策的區別

第 1 章

企業經營策略簡介

1.1 戰略與管理

企業經營的成功與失敗，必然有一些重要的因素存在，其中一項重要的成敗關鍵是高層的策略，即企業經營策略（business strategy）。

“策略”一詞，不論古今中外皆有這個概念。早期的策略是運用於軍事方面，也稱為戰略，其中《孫子兵法》，便是中外人士研究戰略的經典作品。戰略也就是為將之道，用兵之法；其重點在於觀察環境，即天時、地利、人和，以及運用組織及紀律。將士的生死存亡，全靠良好的戰略部署。

在西方管理文獻中，策略是源於希臘字（strategos）。早期純粹是應用在軍事方面，也就是“為將之道”。將戰略由軍事轉而應用於企業上卻是近 20、30 年的事。俗語有云：“商場如戰場”，在今日競爭激烈的商業環境

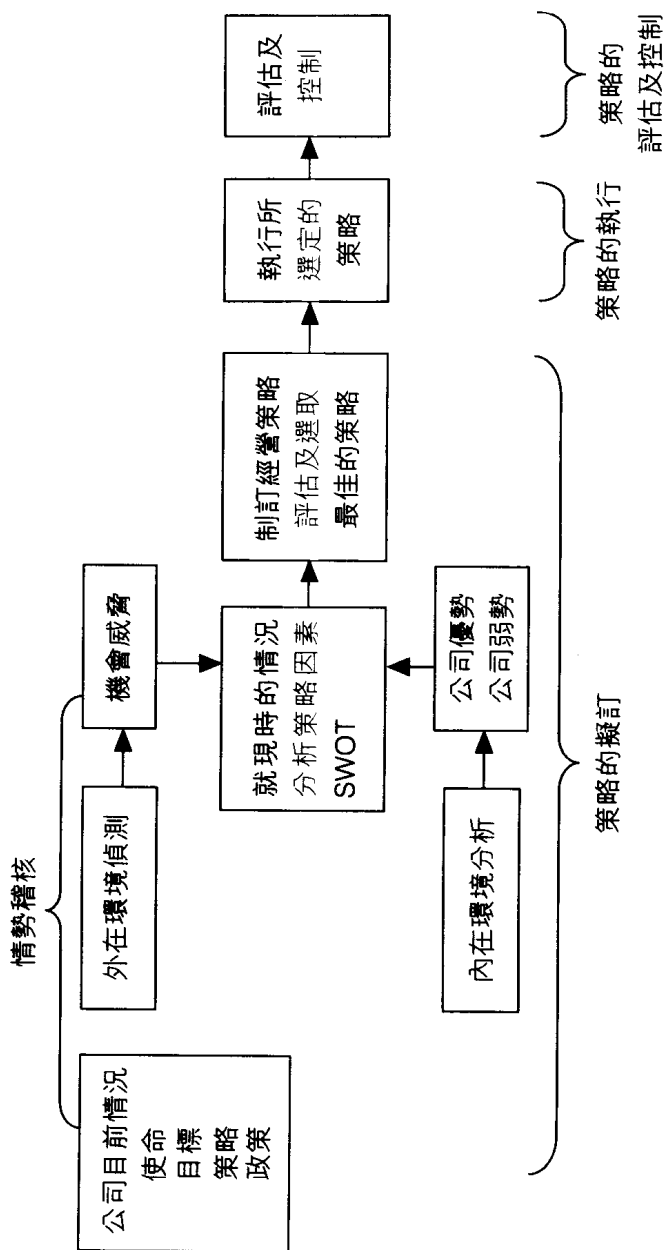
中，必須有一套完備的策略，才能打敗對手。因此，企業經營，在某種意義上來說，就像戰爭一樣，要有正確的策略，才能獲得成功。

1.2 策略管理的含義與範圍

在管理的文獻與實務裏，對策略一詞並沒有一致的看法，而策略管理（strategic management）一般則指對策略的制訂、執行及評估，以管理的觀點作有系統的分析及研究。制訂企業策略，自古以來一直是高層管理人員的責任，但現在凡修讀企業管理學學士課程或工商管理碩士課程的學生必須在畢業前修讀“企業政策”或“策略管理”的綜合管理課程。

策略管理主要關注組織與其環境的關係，擬訂策略以適應環境，並確保該策略能夠執行。至於策略管理的架構與程序可參考圖 1，主要步驟包括：（一）釐定企業的使命與目標。（二）偵測企業的環境，其中包括界定企業的外在環境，發掘其中的機會及避免環境所帶來的威脅，正所謂“趨吉避凶”；對於內在環境，則應準確評估企業本身經營資源的優勢與劣勢；然後裏應外合，擬訂策略，以配合企業的經營要旨，組織對應的管理系統；繼而評估策略並選取最適合的加以執行；最後建立偵察及控制程序，以確保策略的正確執行，並探討結果，決定對策。

圖 1 策略管理程序



總括來說，策略的定義包括為組織建立使命、訂定目標、衡量本身的外部與內部力量（優勝劣敗）、研擬特定的政策與策略以達到目標，並確保其適當地執行，以便達成組織的基本經營宗旨。

1.3 策略層級

一、策略管理 (Strategic Management)

企業高層管理人員決定企業的經營宗旨，評估環境的機會及風險，並釐定企業的經營方針。

二、戰略性管理 (Tactical Management)

戰術乃指使用戰爭力量以獲得優勢之科學與藝術。它把已訂定的策略變成具體實行的戰術，決定具體行動及實施步驟。

三、作業性管理 (Operational Management)

是指企業主管對日常作業程序、銷售、資源調配等技術活動所訂的細則及程序，如訂單之處理、機器運作程序等。

此外，從企業層次分，學者又將其分為三個層次：

一、公司策略 (Corporate Strategy)

這是最高層次的策略，決定企業的未來發展方向，