

企業人動腦系列
BBUSINESS 21

 書泉出版社

馬金賽公司
《戰略書系 I》

企業成熟期的 成長戰略

大前研一 原著
洪騰岳 編譯

STRATEGY

5-134
書泉出版社

企業人動腦系列
B **BUSINESS** 21

洪騰岳 編譯

企業成熟期的成長戰略

企業成熟期的成長戰略

定價：150 元

中華民國 76 年 11 月初版

編譯者 洪 騰 岳
發行人 楊 榮 川
發行所 書 泉 出 版 社
局 版 臺 業 字 第 1848 號
臺 北 市 銅 山 街 1 號
電 話：3 9 1 6 5 4 2
郵政劃撥 0 1 3 0 3 8 5 - 3
印刷所 茂榮印刷事業有限公司
臺北縣三重市重新路五段632號
電 話：9951628 • 9953227

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

最近，經營企業的風險與日俱增。尤其是石油危機之後，本以為會引發一場大風暴，但是經濟局勢卻出奇的平靜與穩定。

因為最近企業界發生的一些現象，幾乎全是因內部問題所引起的，而非由外在因素造成的。換句話說，即是報章雜誌對於整個企業界的窘況，均繪聲繪影，大肆渲染，但事實上只是虛驚一場。另外，企業內部環境和外在騷動的情形相比，反而顯得井然有序。

由於最近企業發生的種種現象，均起因於內在因素，因此光看社會外表是察覺不出有任何變化，只有有心人才知道在這平靜的外表下，有股來勢洶洶、難以抗衡的波濤，正蠢蠢欲動，伺機而起。

如果對自己公司的營運狀況只是一知半解，則其業績即使達到巔峯，恐怕也無法持續長久。時下一些銷售組織、代理商政策、報酬制度等方略，已經陷入了死胡同，所以如果仍因循這些策略繼續經營下去，恐怕不需幾日就被三振出局了。除此之外，公司的研究開發部門及設計部

門也面臨難題，急需突破。雖然電子革命、生化革命及新材料革命等新興技術的演進，並非十分激遽，但是經營者總認為自己的公司永遠慢人家一步，而為此感到焦躁不安。

這種極端的焦躁不安已經滲透到了整個組織，而且人人皆有所覺，可是就沒有人敢出來大聲疾呼：公司需要改革了！

在頭腦清晰冷靜的企業戰略家眼中，現代正是反映「機會的來臨」。二次大戰後，受到經濟體制的影響，以往由雄厚資本，技術，人才組合而成的經濟型態已經崩潰，而且，過去被視為是「企業成功之門」的一般理論也被推翻了。

今後，決定企業勝負的關鍵在於，能夠冷靜分析成熟社會的獨特現象，並活用各種方法——戰略、組織、技術、人才、資金、體制、觀念——以化解公司陷入僵局的膠著狀態，避免步上他人破產的後塵。

我幾乎每天都聽到世界各地的企業家們叫苦連天，因此，馬金賽公司為了解決他們的困難，特地聘請一千七百餘位企業專家，在世界三十幾個主要城市中設置專門諮商中心，為各位診治疑難雜症。其中的初步結論是「不要奢望外在環境會因我們的經營方式而改變，亦即，改變自己的經營方針以因應多變的外在環境」。

我們想引導各位進入一個您從未想過的管理新世界，在那裡，沒有所謂的GATT法則，業

界協調及生產指導，也沒有製造商專事生產，銷售商專事銷售這種呆板的畫分，這是一個「沒有管理即是最好的管理」的嶄新世界。

這本書的正篇——「現代的經營戰略」，曾介紹許多因應新環境的經營方法。這次本書將重點放在灌輸各位正確的企業經營觀念，洞悉日趨艱難的企業環境，以及採取因應措施上。

本書所舉的例子，除針對公開資料進行分析的案例外，其餘皆是「事例」，而非「實例」。我們誠然希望將企業經營的意義，完整轉述給各位知道，但是還請各位不要僅參考這些事例，就對公司的經營方針驟下斷論。事實上，應該是先完全了解這些參考事例的真正意義，以作為解決問題的參考資料，畢竟，對甲有效的藥，對乙就不一定有效。如果這本書能對這些人有所助益，則吾人將感到莫大榮焉。

好書推薦!!

企業成熟期的差別化戰略

洪騰岳編譯／定價：一二〇元

差別化戰略將是企業成長的最大利器。所謂差別化，即自始至終針對消費者需要所採行的戰略。它可使企業經營穩固，冷靜地克服困境，且不論企業的規模大小，均能適用。這是馬金賽顧問公司的另一巨獻，指導您率先採用大膽的戰略來迎戰。

馬金賽顧問公司簡介——

爲一九二六年由芝加哥大學管理學教授J·O·馬金賽所創之世界性顧問公司。在世界各先進國家皆設有分公司，以針對各大企業的高階層管理提供諮詢服務。該公司現已擁有三十八個國籍之顧問團。東京分公司成立於一九七一年，對日本企業界貢獻極大。

馬金賽公司《戰略書系》

- 企業成熟期的成長戰略
- 企業成熟期的差別化戰略
- 企業變革期的體質轉換戰略
- 現代企業經營戰略

11/11/2011/02

企業成熟期的成長戰略 目 次

第1章 企業環境的變化

成熟社會.....一

1 企業戰略 2

低成長期引發的通貨膨脹不可能縮小均衡／買收以外，要新加入企業是很難的／從勞工集約型到資本集約型／從裝置產業到變動費型產業／從分散企業到集約化企業／成本競爭力或是差別化戰略／找出差別化的原因／垂直分業的缺失／生產銷售分離體制的不歸路／流通戰爭的長期化／規模龐大的廉價商店

2 組織營運 13

3
經營體制 26
組織與組織間的／來自不同行業的威脅／從鋼鐵支配到電子支配／採用有彈性的超組織結構／確定組織名稱／正視本公司的組織結構／超大企業藏有現實與理想差距太大的隱憂／企業活性化八大要件／馬克納馬拉後遺症／組織、實行力、戰略三位一體

4
國際化 30
擬定戰略方案所需的管理制度／制度運用理念與責任對象的不一致／「十五年夢魘」／事業單位的細分化

5
技術革新 38
輕估當地企業／轉移困難重重的日本式經營／必須使政策永久推行／基於成長期展望的內部整備／日本強勢的不平衡／以機械化補足需求增加的日本／歐美因應對策日趨僵硬化／是社會性、政治性的問題而不是技術等級差異問題／「外敵」日本／由於競爭而引起的競爭力提高／自由經濟型的經營方法是不完善的

管制塔型的技術開發管理／源於創造性的差別化

第2章 公司策略的方法與課程

超越投資管理 四一

1 四個課題 42

2 現今的事業環境 44

市場成熟和成本提高的通貨膨脹／「代替的威脅」／
社會需求高度化與技術革新的相互作用

3 觀念的轉變 49

製品的壽命管理／成長、利益率／多樣化的政策

4 全公司的戰略方法

戰略重點放在公司的強勢而非知名度／總公司分派的
職務／事業部的分派職務／擬定全公司戰略的結果即
是機能的總合作

◻ 歐洲企業的成長戰略 68

難以取得強勢策略的歐洲企業／二個關鍵字／三個建
議

第3章 技術開發的問題及其解決方法……………七三

- 1 八〇年代技術開發的環境 74
- 2 新環境下的研讀課題 76

事例研究 牧瀨事業／背景／企業部的任務／狀況分析／企業現況的電子化的因應程度／改善的範圍／企劃部長的提案

- 3 處於新時代的解決問題指向 90

進攻與防守的平衡／7S的改變／技術開發的領導地位／RVA與SS的組織／磋商7S是為改革的第一步

第4章 創造的產品和市場的開發戰略……………一〇三

- 1 新產品、新市場開發的問題 104

企業風土的問題／新產品的開發方向不同／開發意圖

第5章

通路革命的實際狀況與因應對策……………一三五

和銷售政策的不一致

2 新產品和戰略的基本概念 111

企業戰略考慮的方向／新製品的開發步驟／導入策略

3 策定創造新產品戰略 126

提昇業績、影響全公司員工

◇ 美國商業社會的動向 128

重估經營管理手法／美國基幹的再生可能嗎？／以尖端技術產業爲首的美國攻勢

1 市場的成熟化與通路革命 136

2 消費財的通路革命 138

廉價商店的加入／零售業界的合作、共同經營／無店鋪銷售／零售方面帶來的低成本商品開發／由批發、廠商所帶來的通路革命

3 生產財與服務業中的通路革命 149

第6章

利用外力的成長戰略

└合作、收買、合併有效性的進行方式……………一七三

廠商直銷化趨勢／經營效率與直銷化的平衡／對不同客戶所採取的不同管道／直銷化以外的通路革命／服務業的通路革命

4 通路革命的背景 155

5 通路革命的意義與因應對策 159

對應通路革命的個別政策／暫時敷衍的對策難以解決問題／歐美的通路革命／新通路戰略／花費時間逐漸實施／以新思想處理

1 利用外力的必要性 175

重新獲得機能的必要性／以自力獲得新機能並不利／對外力利用之必要性的企業認識／在運用前的外力利用戰略

2 有效利用外力的課程 182

四個弱點／利用型態的選擇——收買的必要性／合夥企

業的選擇／收買的執行／收買後子公司營運

第7章 如何進軍海外發展

如何邁向多地域的企業之道……………一八九

1 背 景 190

為確保成長來源所做的海外擴張／製造業投資的變化
／因戰略性的欠佳所導致的失敗／三個課題

2 從海外展開可望的方向 196

從「多國籍」企業到「跨區性」企業／生產銷售一貫
化的需求／地區的连接方式／區域连接的三個問題

3 總公司體制 214

潤滑油功能／分配戰略性資源的功能／培育國際要員
／強化組織

4 邁向世界企業的過程 221

嘗試進級／技術競爭能力的轉移性／組織、人材方面
的錯誤調配／進行的A、B、C、D四原則