

663780

第一的條件

世界第一的企業及其策略經營

HAS TO BE AS No.1

No.1
的條件

著者：安田弘道

譯者：陳榮貴

② 第一的條件

譯者：陳

榮

貴

出版者：榮

泰

出

版

社

地址：北市杭州南路一段

145號

3樓

樓

電話：（〇二）三九三一六八三

三九五一四七一

三九五一四七一

發行人：陳

榮

貴

郵政劃撥帳號：一〇六八九四四一七

初版：一九八六年

印刷：三文印刷廠

地址：台北市西園路二段

279之2號

登記證：局版臺業字第叁陸貳捌號

特價新台幣一三〇元

（如有缺頁、破損請寄回調換）

目錄

譯序

序章 策略經營時代的來臨

△ 維繫強大美國的企業重建利器·····	一一
△ 策略經營實際上就是要回歸企業經營的原點·····	一三
△ 在成熟市場下經營資源的最適分配·····	一八
△ 充滿戰鬥氣息的企业間競爭·····	二三
△ 有限戰爭所使用的五種企業競爭策略·····	二五

第一章 IBM（萬國商業機器公司——世界第一的電腦製造

商）的雄心壯志

△ 意圖稱霸資訊市場的豪邁宣言……………三七

△ 在個人電腦市場爭奪戰中落敗的先驅企業……………四〇

△ 無羈巨人的欲望界限……………四六

△ 未來資訊社會的結構……………五〇

△ 蓄意成為龍中龍的IBM策略……………五三

第二章 AT & T（美國電話電報公司——世界第一的通信機

器製造商）的起死回生

△ 花費十年歲月才實現的策略轉換……………六五

△ 所有的策略目標旨在追擊IBM……………六八

△ 整備公司內外的態勢……………七一

△ 對資訊機器社會降臨雀躍不已的日本之諷刺……………七七

第三章 G E (通用電子公司——世界第一的電機製造商) 的體質轉換

- △「患重病的老大國家」求生存之道……………八七
- △為謀經營資源最適分配的體質變革……………九五
- △對日本企業的防衛策略……………一〇四

第四章 柯達(世界第一的相機軟片製造商)的策略兵法

- △由盛轉衰的老店式企業文化……………一一三
- △一連串的經營疏失……………一一九
- △已睡醒的巨象……………一三三

第五章 花旗銀行(世界第一的銀行)的深長執著

- △不能因應資訊社會所需的銀行就會消滅……………一三九
- △銀行須憑創意克敵致勝……………一四三

△ 渥克霍利可大樓·····	一四六
----------------	-----

△ 環太平洋包圍策略與日本·····	一五二
--------------------	-----

第六章 亞美克斯（世界第一的信用卡公司）的經營標的

△ 非銀行的銀行登上舞台·····	一六一
-------------------	-----

△ 信用卡的蛻變·····	一六五
---------------	-----

△ 西爾施的平民銀行作風·····	一七三
-------------------	-----

第七章 通用汽車公司（世界第一的汽車製造商）的震撼療法

△ 迫於無奈的企業自我主義·····	一八三
--------------------	-----

△ 業界龍虎雙雄聯手的實情·····	一八六
--------------------	-----

△ 真的是強者的聯合嗎？·····	一九二
-------------------	-----

△ 「薩坦」計畫·····	一九七
---------------	-----

△ GM的目標指向高科技領域·····	二〇〇
---------------------	-----

第八章 安查海·布西公司（世界第一的啤酒公司）的攻擊策略

- △ 重視細節（細部）……………二〇七
- △ 克服危機的力量……………二一一
- △ 回歸企業活動的原點……………二一九

第九章 可口可樂公司（世界第一的可樂製造商）的深謀遠慮

- △ 以企業的社會信用作為武器……………二二七
- △ 頂尖企業才辦得到的正面攻擊……………二二三
- △ 山多所犯的大錯……………二三八

第十章 西爾施公司（世界第一的零售商）出售21世紀的美夢

- △ 日本西武的失策……………二四五
- △ 持續銷售「美國人的美夢」……………二四七

△ 將高科技當作武器·····	二五一
-----------------	-----

△ 第一家未來店舖·····	二五六
----------------	-----

譯序

業界排名第一的企業，必具備第一的條件。再根據「成長與停滯的分水嶺」乙書作者日下公人的看法，成長企業必有其「宿命的勁敵」。以電腦業的龍頭企業——IBM（萬國商業機器公司）而言，在其深謀遠慮想由電腦王朝轉化成資訊帝國的过程中，不但要面對高揭第五代電腦的日本電子軍團的對抗行動，更要面對另一資訊巨人——AT&T（美國電話電報公司）的強大挑戰。此種競爭是不可避免的，此種競爭更是一種何者具有較多「第一的條件」才能稱雄的過程。（有關上述的競爭過程，詳情可參閱拙譯『IBM王朝』乙書）。

本書作者本著策略經營的關點，以及身為記者的敏銳觀察眼光，就IBM、AT&T、GE、柯達、花旗銀行、亞美克斯、GM、安海查·布西、可口可樂以及西爾施等

十大企業——在各行業的世界排名第一的大企業，作一番深入淺出的理論性兼實務性的論述。就本書的內容而言，不僅深具啓發性，更令人讀之而有眼界大開的感覺。

單就本書的書名來說，其本身就具有相當的創意，本書如能給予讀者諸君些許『第一』的啓示，便是本書的價值所在。惟付梓之際，因原書有些圖文在製作上發生技術上的困難，有一小部分已經過刪改，關於此點務祈讀者諸君見諒。

在翻譯本書的過程中，譯者深感任何企業要想追求成長、追求第一，必須隨時注意內外環境的變化，擬定長短期的因應與挑戰的策略，經營者要有雄心大志以及能建立和諧的勞資關係等。凡此種種都是環環相扣、節節相連的牽動性連鎖過程，在反省與對應、挑戰與被挑戰等複雜的互動過程中，才能規避企業衰亡法則的宿命性支配，而邁向成長與繁榮。準此，相信本書的價值，不會僅止於其迷人的書名而已。

譯者 陳榮貴於台北

序
章

策略經營時代的來臨

維繫強大美國的企業重建利器

一九七〇年代末，策略經營（strategic management，而非經營策略）的概念，出現於美國的經營學界或企管學界。觀諸其時代背景，就不難察覺一種發人深省的事實。

如所周知，由於第二次大戰的勝利，使美國經濟穩居國際市場的壓倒性地位。在此種優勢下，美國在五〇、六〇年代獲致經濟史上空前富裕的時代。這就是博得「美國的世紀」美譽的飛躍長期繁榮時期；同時，也是企業經營上所謂「銷售比生產還快」的時代。

可是，越戰後，原以美國為主導的國際經濟發生莫大變化。因美元的疲弱以及日本、西德經濟的迎頭追趕，致使美國經濟露出疲態，美國企業自然毫無例外地也受到嚴重

打擊。此即七〇年代稱美國爲「夕陽美帝」的根由，一味習慣成長經濟而無力轉換成現代化經濟的企業，便被此種經濟洪流沖走而不見踪影。隨著企業疲憊程度的加深，各個企管學院或經營學院，無不成爲各方抨擊的對象，此乃因企業業績的惡化，實意味著以培訓企業精英爲職志的企管學院的能力不足。

在各方的責難聲中，哈佛、耶魯和哥倫比亞等著名的企管學院自然無法袖手旁觀，於是便紛紛摸索與尋求各種重建美國企業的門徑和方法。諸如倡導授權、事業本部制、各部門獨立預算制，以及在財務方面力倡合併、兼併和要求全體部門創造利益的利潤中心制等，並將這些已耳熟能詳的觀念付諸實施。上述的經營模式，都是各企管學院提出的企業重建方策。

雖然策略經營也是一種企業重建的方法，惟其所具的「包括性」和充滿原始風味的「戰鬥性」，則爲以往的經營概念所無。一九八〇年，由於集研究與實務於一身的策略經營學會的創立，各企業便爭相引進策略經營的概念。並且，在幾年前，美國人高唱要「重振強大美國雄風」的時候，已有『財星』排行榜前五百名中的八十%的企業，以各種形態，將此種概念引進企業體中。此一事實，證明了此種策略經營的概念，對許多企

所具的魅力。

因此，筆者敢毫不猶豫地指出「策略經營」，乃一九八〇年代前半，美國企業的經營特長之一。其理由是，對策略經營的了解，實係分析美國企業行動的最佳利器，同時更是預測美國企業未來動向的最佳指標。

可是，單說「策略經營」必遭讀者諸君的誤解。祇要到坊間書店的經營、商業書專櫃一看，則冠以「策略」名稱的書籍，便如山積多不勝數，甚至已達令人倒胃口的程度，這是因策略一語被人濫用所引起的。爲述明策略經營的不同之處，首先讓我們以一點篇幅，就策略經營的概念淺釋如下。

策略經營實際上就是回歸企業經營的原點

喬治亞大學教授威利阿姆·W·格留艾可，在其編著的「策略性商業政策」乙書中，給策略經營作如后的定義：

「所謂策略經營，乃支援各企業達成目標的各種策略，或供作擬訂有效策略的決定

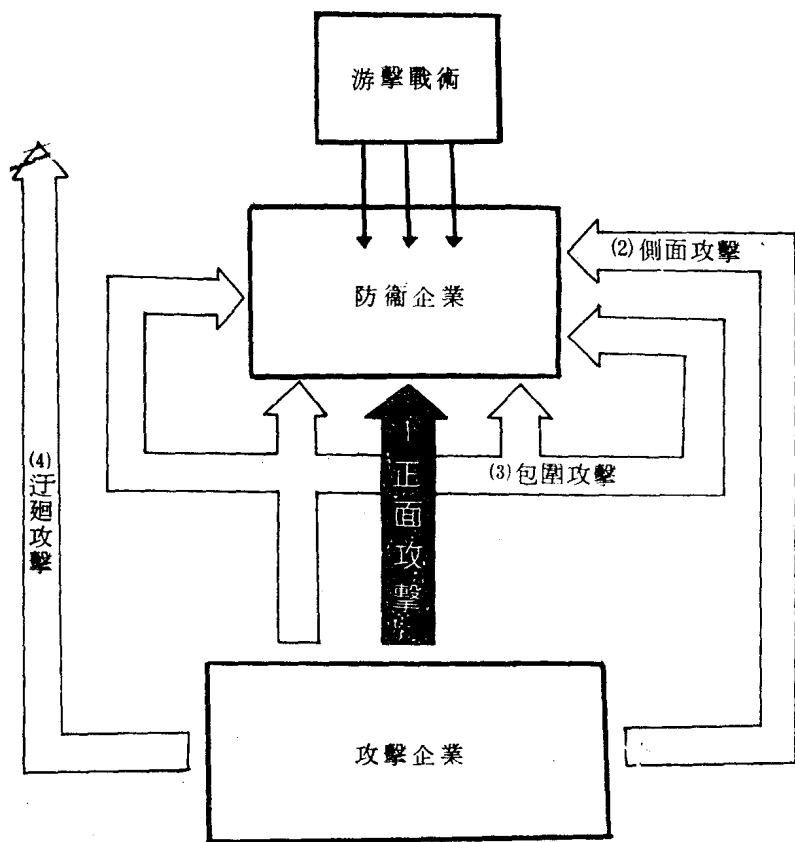
和行動的一連串過程。至於策略經營的過程，則係企業內策略家遂行包括目標決策在內的策略性決策的過程。」

「策略性決策，係達成終極目標的手段。此種決策包括與業態、產品、市場、產品功能有關的決策，以及為達目的而將這些決策付諸實施時所不可或缺的全公司的政策方針。」

換而言之，企業的目的——無論是提高營業額、或擴大佔有率、或開發新產品——都要先設定明確的目標，並做好能確實達成目標的萬全準備，這就是所謂策略經營的要諦。

上述實係理所當然的事。可是，事實上，環顧我們四周的企業，其經營上即沒考慮到「目標明確化」的問題，但能真正將其移諸實施的企業又有幾家呢？

出人意料的是，有許多企業平時認為想當然耳的事，却要等到環境生變才重新加以確認。縱令未達此種程度，每年總務、財務、人事、營業、生產、開發、分公司等部門，莫不要求獲得自主性，從而導致各部門傾向主張自主的目的，有時甚至與其他部門發生嚴重的對立現象，這是我們日常可見到的事情。



圖：企業競爭策略的模式

攻掠美國市場的日本企業，大都採取(4)的迂迴攻擊方式，例如小型車或小型複印機無不成為標的，究竟何種企業才有資格採行正面攻擊的方式呢？GM對豐田抑或IBM對富士通？