

企 业 管 理

策略创造优势

热忱、踏实、

坚持、冲劲、有恒

热忱、踏实、

坚持、冲劲、有恒

杨锦洲博士 著

热忱、踏实、

冲劲、有恒

复旦大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

策略创造优势/杨锦洲著. —上海:复旦大学出版社,
2005.9

ISBN 7-309-04660-9

I. 策… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 091965 号

策略创造优势

杨锦洲 著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 盛寿云

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 常熟市华顺印刷有限公司

开本 850 × 1168 1/32

印张 8.25

字数 206 千

版次 2005 年 9 月第一版第一次印刷

印数 1—5 100

书号 ISBN 7-309-04660-9/F · 1026

定价 30.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究



台湾健峰企管集团
董事长兼总经理

叶斯水先生

序

21世纪企业发展神速，经营管理亦跟着不断创新。然而，打好根基是企业生存的基本道理。杨锦洲博士就是重视基础管理、致力研究创新、最佳经营管理的务实专家和学者。他在TQM领域中有20余年的深入研究与应用；在方针管理、战略经营等方面有数百家企业的成功实践经验；在六标准差的辅导上，完成无数的专题改善成功案例；对于平衡计分卡的深入探讨与实作亦是深受企业的肯定与推崇。总之，杨锦洲博士，博学多识、经验丰富、成就非凡、享誉国际，奉献于学术界、企业界，可说是一位极令人尊敬的经营导师。

台湾健峰企管集团成立十余年来，承蒙杨教授的鼎力支持与全力协助，至今在海峡两岸三地受到肯定，且略有知名度，实应对杨教授表达最深切的谢意。如今杨教授在台湾出版的畅销书“策略创造优势”又授权本人在中国内地以简体版发行，本人深感荣幸；并将以最严谨、最慎重的态度，务将杨教授宝贵、精博的学识在中国内地发扬光大，并供企业界参照应用、获得最佳的执行效果，是所企盼。

叶斯水 谨序于 浙江宁波

推荐序一 策略经营是企业 赢的关键

去年10月,在台湾地区品质奖得奖者联谊会上,我向杨教授提起推动“平衡计分卡”的计划,杨教授就强调“策略规划”的重要性要先于“平衡计分卡”。当时并不太了解杨教授的论点,心想“策略规划”早就推动过了。事隔两个月到今年年初,我才认同杨教授专家的先见之明。

我和杨教授在台湾地区品质奖的活动上,每年至少有几次见面机会,每次他都会谈到他的想法,而每次也都让我受益匪浅。即便当场想不通,事后总会认同他的观点。毕竟他的经验丰富、阅览广博、理论实务兼通,又热心好问,各界朋友多,最难得的是见解客观、思虑敏捷,很快地就掌握到重点。

杨教授谈到“策略规划”的重要性时,特别提到“目前企业最迫切需要的是朝策略经营方向发展,不能再一味地追求营运竞争”。真是一针见血,点出今天台湾地区企业的盲点。尤其是,近几年来,大部分的台湾地区制造业都将生产移往大陆,同时又盲目扩充,造成产能过剩,只好降价抢单,“一味追求营运竞争”。

因此,杨教授的新著《策略创造优势》,再次适时适地提出台湾地区企业界现阶段的迷思,并以实际的例子引导企业建制一套完整的“策略规划”。此书除了关于策略规划的理论及系统架构外,更收集了最近两年台湾地区企业的成功案例及其成功要件。借助理论与实例的说明,可以事半功倍建立一套适用于各行各业的策略经营。

最后一章,杨教授整合了战略规划、平衡计分卡及方针管理,完整地融合这三个运作系统,来达成企业经营的目标:经营绩效。这也解答了我几个月前原推动平衡计分卡的迷思。在此也表达我的感谢。

这是一本对企业经营方向的指引,是企业推动战略规划指南,他解答了我的问题,我乐于向大家推荐。

英业达集团总裁

李評欽

推荐序二 企业需要成功的 策略规划

企业经营首重策略；成功的策略规划可帮助企业在产品研发、创新及营销策略、生产作业、人力资源及财务等方面，有一全盘完整的运作，毕竟在“团队”力量大的时代，光靠单一或少数部门所创造的业绩，一定无法大过整体运作良好的企业所创造的绩效，更不用说比一个与上、下游厂商甚至顾客管理有一完整策略运用的企业，要来得有获利绩效。

由于每家企业都有它的个别性，制定相关经营策略时亦应懂得因地制宜，在思考及研拟策略时，可从 SWOT 分析、标杆学习、公司的发展与中长期目标及影响策略方向等重点因素方向来思考；进行策略评估与评价时，可分别从外部环境及公司发展的角度，以及产品发展方向、营运竞争方向、企业扩充方向等来思考；执行时须考量如何使策略具体化，及须拟定执行计划；在衡量标准时，亦须分析策略对目标的影响度，随时调整及确定目标，并建立绩效衡量系统，等等。这些都是在执行策略规划时的实务方法。而仁宝近年来朝产品多元化、垂直整合、企业转型等营运策略上发展，亦累积了相当丰硕的成绩。

在《策略创造优势》这本书中，作者杨锦洲博士提到，“如果能顺利执行策略规划，就可以帮助企业成功地进行策略竞争，摆脱竞争对手的恶性竞争，永保企业的竞争优势。”因此，做好策略规划，能让公司研拟出创新、独特、有助于公司快速发展，超越竞争对手的策略。而目前市面上有相当多谈到关于策略规划的

书,但大多以学理、申论及概念上的论述为主,有别于其他,本书的撰写目的就是要建立一套系统化,又容易运作的策略规划体系,让企业能够易于遵循及采用。

为了让各层次读者都能运用自如,本书循序谈到策略的意义、特性及类型,策略的类别及其案例分析,如何运用策略达成核心竞争力,目标、策略与策略规划模式,内外部环境分析与SWOT分析,公司发展方向与中长期目标的研拟,策略思考与研拟,策略的评估、评价与选定,策略的具体化与执行计划的拟定,目标的调整与绩效衡量系统的建立,策略的执行、管理、稽核与修正,案例说明,经营绩效运作系统等等。理论与实务相互结合,读者当能一目了然。

相信经由杨博士系统化与实务的整理及介绍,读者们日后无论在企业甚至个人职涯上的经营,都能建立在一套创新与实际可行的策略规划上。

中国生产力中心董事长

杨东来

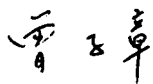
推荐序三 推动策略要理论与实务兼具

杨锦洲教授以多年坚实的研究以及对产业界热心的关怀与指导,树立了极佳的典范与口碑。

本书是其近期的精心杰作,架构完整、诸多鲜活的实例、深入浅出,引人入胜。引导读者了解策略规划的学理和意义外,更增添了很多在实务展开的手感、信心;与偏重学理、概念论述的相关书籍大为不同。尤其可贵的是在最后的一章里,整合了策略规划、平衡计分卡及方针管理形成良好的经营运作系统,可以帮助产业界的老板、高级主管缔造出更有绩效、竞争的经营优势。

敝人有幸抢得先机,一睹为快,得到颇多的启发及益处,也很乐意推荐此理论实务兼具的好书,希望读者仔细研读后也感受无穷,并能活用之。

欣兴电子董事长



(以上按姓氏笔画排序)

自序 实用的策略规划指南

戴尔的快速崛起,在 2000 年超越强敌 Compaq,造成 Compaq 被 HP 并购;亚马逊书店的网络购物,造成销售模式与购买行为的重大改变;在金融风暴期间面临极为严峻考验的韩国三星电子,如今已是国际顶尖企业,连续两年夺下美国《商业周刊》科技 100 强榜首,年营业额达到 350 亿美元。这些国际级企业的成功,主要归因于他们有成功的经营策略。

近年来,台湾地区的许多企业,像台积电发展为全球独霸的 IC 代工龙头;鸿海的企业版图扩及全球,2003 年营业额超过 3 000 亿元;广达打造了笔记本电脑王国之后,更积极扩充其产品线。裕隆集团更企图发展成汽车王国,挑战日本、韩国的大汽车厂。他们的成功,与灵活、成功的发展策略亦多有相关。

自从波特多次造访台湾地区之后,引起企业界对于策略发展的高度重视,使得台湾的几位教策略的学者著作也受到不少青睐。然而,他们的内容多较偏重于理论的陈述,理念的解说,策略的分析,个案的剖析等等。这些论点对于企业界做思考策略时是有帮助的,但是,企业界更需要一套可以运作,又有系统的策略思考、规划与运作的架构与系统。

我在企业界担任顾问的工作已有二十余年,从现场改善、生管、品管制度的建立、品质管理系统的辅导,直到近年来的方针管理、策略规划、平衡计分卡的导入与辅导,自然深深了解企业界的需要。尤其是多年来,台湾地区企业界展现出高度的企图心,不断地朝国际化企业的方向努力。他们并不以由 OEM 提

升到 ODM 为满足,已开始走向全球分工,跟国际大公司策略联盟,更甚者,积极推出自有品牌,由台湾地区市场走向全球市场。企业界的这些努力就是要从“营运竞争”跳脱出来,朝“策略竞争”方向迈进。

因此,我花了近十年的时间搜集资料,深入研究,跟企业界合作探讨,且借助丰富的辅导经验而发展出可供企业界运用的策略规划与管理运作系统。此系统可协助企业进行 SWOT 分析、标杆学习、资源规划而进入到策略思考、研拟、评估评价、具体化与执行,其目的在于达成公司各阶段的发展目标及实现公司的愿景。

本书的付梓要感谢多位好朋友多年来的支持,如金宝、仁宝公司,也是中国生产力中心董事长许胜雄兄,英业达公司总裁李诗钦兄,欣兴电子董事长曾子章兄,以及前中钢董事长,现任东隆五金董事长王钟渝兄。他们不但提供本人许多表现机会,更在百忙中为本书的出版写序,本人在此致上无限的感激。此外,中国生产力中心的李玉珍经理在新书出版过程中花了许多心力,以及历年来多位本人的研究生及女儿慕文在初稿打字及排版上的辛苦,也在此一并致谢。还有,绝不可忽略的就是要感谢老婆长期的容忍与支持。

本书从撰写到出版历经三四年的时间,作者确已尽心尽力,但相信还会有所疏漏,希望先进专家能不吝予以指教,多多指正。

楊錦洲

2004 年 3 月 12 日于中原大学工业工程系

目 录

推荐序一 策略经营是企业赢的关键.....	1
推荐序二 企业需要成功的策略规划.....	3
推荐序三 推动策略要理论与实务兼具.....	5
自 序 实用的策略规划指南.....	6
第一章 企业经营与发展利器——策略规划.....	1
1.1 台湾地区企业的成功策略	1
1.2 企业迫切需要一套良好的策略规划运作体系	3
1.3 策略规划的意义与目的	5
1.4 企业经营不能没有策略规划	7
第二章 策略及其意义	10
2.1 超越营运竞争,追求策略的竞争	10
2.2 何谓策略.....	11
2.3 策略的类型.....	16
第三章 策略类别及其解说	21
3.1 市场发展与产能规划.....	21
3.2 产品与技术发展.....	23
3.3 公司扩充与发展.....	26
3.4 跨入新产业及多角化经营.....	30
3.5 策略联盟的发展策略.....	32

3.6	经营体质改善与管理能力提升	36
3.7	经营型态的策略与调整	43
第四章	策略类别的案例分析	48
4.1	市场发展与产能规划案例	48
4.2	产品与技术发展案例	52
4.3	公司扩充与发展案例	59
4.4	跨入新产业及多角化经营案例	63
4.5	策略联盟的发展策略案例	66
4.6	经营体质改善与管理能力提升案例	70
4.7	经营型态的策略与调整案例	74
第五章	核心竞争力与策略	80
5.1	利用策略来形成公司的竞争力	80
5.2	核心产品与核心科技	81
5.3	企业如何形成核心竞争力	84
5.4	波特的竞争力分析	88
5.5	核心竞争力的形成来自于良好策略规划的有效推动	94
第六章	目标、策略与策略规划模式	97
6.1	使命与愿景	97
6.2	目标与策略	100
6.3	策略规划架构	105
第七章	内外部环境分析与 SWOT 分析	110
7.1	产业资讯的搜集、整理与运用	110
7.2	内、外部环境分析	116
7.3	SWOT 分析	122

第八章 公司发展方向与中长期目标的研拟	126
8.1 SWOT 分析与发展方向的研拟	126
8.2 标杆学习的运作方式	129
8.3 公司的策略方向与中长期目标	135
8.4 影响策略方向与中长期目标的重要因素	140
第九章 策略思考与研拟	145
9.1 策略研拟的思考方向：从“外部环境”角度来 思考	145
9.2 策略研拟的思考方向：从“公司发展”角度来 思考	147
9.3 产品发展方向的策略思考	150
9.4 营运竞争方向的策略思考	152
9.5 企业扩充方向的策略思考	155
9.6 经营策略研拟与分析架构	157
第十章 策略的评估、评价与选定	160
10.1 策略评估的考量向度	160
10.2 策略的评估与评价	164
10.3 策略的选定	171
第十一章 策略的具体化与执行计划拟定	177
11.1 公司资源分析、规划与筹措	177
11.2 界定策略范围	180
11.3 策略的具体化工具	183
11.4 策略的执行计划	191

第十二章	目标的调整与绩效衡量系统的建立	196
12.1	策略对目标影响度的分析.....	196
12.2	目标调整与确定.....	199
12.3	绩效衡量系统的建立.....	200
第十三章	策略的执行、管理、稽核与修正	204
13.1	策略执行与管理.....	204
13.2	策略执行的稽核.....	206
13.3	策略稽核后的修正对策.....	208
第十四章	案例说明	211
14.1	公司的背景说明.....	211
14.2	SWOT 分析及策略发展方向	213
14.3	中长期目标与策略的研拟.....	215
14.4	策略的评估、评价与选定	217
14.5	策略的具体化及执行计划的拟定.....	223
第十五章	经营绩效运作系统	227
15.1	经营绩效与 KPI	227
15.2	方针管理.....	230
15.3	平衡计分卡.....	232

第一章 企业经营与发展利器

——策略规划

近年来,台湾地区企业在境内外舞台上的表现非常杰出。台湾有许多企业,如台塑企业、统一企业、台积电、鸿海、广达电子、宏碁、裕隆汽车等等,在国际的经济舞台中举足轻重。这些公司的成功在于他们不断地开发新产品,发展新技术,一再地扩充产品线与经营规模,甚至成功地跨入到新的行业、新的产业,成功地转型与多角化经营。他们的成功在于采取了产生宏效的经营策略,掌握了正确的发展方向。事实上,台湾企业确实出现了重大的蜕变,他们不再只是为国际大公司代工,不会只是辛苦地赚些蝇头小利;他们展现出宏大的企图心,不断地推动经营策略,成功地跨入国际舞台。

1.1 台湾地区企业的成功策略

台湾地区五十年来的经济发展造就了许多在国际经济舞台上举足轻重的企业。最让我们自豪的是半导体产业;台积电成功的专业代工经营策略,台积电与联电的制程技术已达世界领先的水准。即将成为半导体产业要角的 12 吋厂,台湾地区厂商就占有半数之多。此外,台湾地区的 IC 厂商均与国际大公司有密切的策略联盟,制程技术上的合作,产销的结合,合作开发新产品,共同出资设厂等等。前两年,DRAM 厂商的恶性竞争,让日本厂商受伤严重,于是,日本 NEC、日立与三菱三家公司均把

DRAM 部门释出,共同成立一家新公司 Elapid,如今 Elapid 公司来台寻找力晶合作,四家公司建立紧密的策略联盟伙伴。

这说明了台湾半导体厂商的成功发展策略。台湾笔记本电脑厂商的成功也是台湾的骄傲。他们的总产量约占全球的一半以上,是继个人电脑(PC)之后,又一项傲视全球的科技产品。他们不只是为国际大公司做代工,更跨入到研发、物流,甚至售后服务。在产业的价值链中,扮演越来越重要的角色。这些厂商除了在笔记本电脑的营运竞争上非常成功之外,近年来,更是朝产品多元化、垂直整合、企业转型等营运策略方向上发展,而且也都有杰出的成果。例如广达与仁宝,除了朝 TFT-LCD 的垂直方向发展之外,更朝 LCD 显示器、手机、PDA、平板电脑等产品多元化发展。英业达公司除了产品多元化,如服务器、网络电话、数码相机、手机、电脑辞典及 PDA 等策略上布局已久,且更转型到 3S(System, Soft, Service)的发展策略上。

全球化布局更是台湾厂商积极发展的重要策略,半导体厂商、笔记本电脑厂商均已成功地跨入到全球化的布局,才会有如此杰出的表现。尤其宏碁布局已久,且很早就自创品牌并营销国际,虽然在北美市场的发展不是很成功,但在欧洲、东南亚、大陆与第三世界,却也是知名品牌,更与微软总裁比尔·盖茨在美国共同发表全球第一款结合传统笔记本电脑及创新书写功能的两用平板电脑。裕隆公司在大陆的布局虽然起步晚,却颇为成功,如今又进军菲律宾,且跟日产的合作越来越紧密,所担负的角色越来越重要。在自有品牌的全球营销策略上,巨大公司的捷安特自行车是企业界的佼佼者;在欧、美、日的市场上已成功建立知名品牌形象。

深入去探讨这些企业成功发展的驱动力,在于他们采取了正确的经营策略。也就是说,成功的策略规划与推动可以让公司有杰出的经营成果。但相对的,却有更多的企业,不是采用的经营策略失败,就是谈不上策略。这些企业,有的尚未感受到策

略规划对公司的营运与发展的重要性,也有的企业虽然体会到策略经营的重要,却在策略思考与决策上过于草率,没有一套良好的策略规划体系来帮助公司推动正确的策略发展。

此外,许多很好的公司虽然已经制式化地推动策略规划,却出现经营策略高度同质化的现象。例如许多产业都往营运竞争方面发展;如不断地扩充产能,努力地降低成本,大家都挤入获利低的代工行列。其结果是彼此削价竞争,不但降低企业的获利,甚至还有亏本之虞;如早期的个人电脑、周边产品,近期的主机板、笔记本电脑、TFT-LCD等等。又如公司的产品多元化策略与转型策略,也是高雷同度。如广达与仁宝有许多相同产品,相信在不久的将来,也会面临到正面交锋。

1.2 企业迫切需要一套良好的策略规划运作体系

所以,我们可以很肯定地说,目前企业最迫切需要的是朝策略经营方向发展,不能再一味地追求营运竞争。竞争力大师波特(Michael Porter)一再强调说,如果企业不断地追求营运竞争,则必然会造成供过于求,彼此恶性竞争的现象。因而,企业如欲追求成长,永续经营,则必须采取具有创新、独特性,能形成竞争优势的策略,也就是要以策略经营来取代同质化的竞争模式。

波特的论点正适合台湾地区的企业环境。所以说,台湾企业眼前最需要的是一套系统化,能良好运作的策略规划体系。策略规划是经营策略的层面,它决定公司的生存与发展,甚至是否能永续经营的重要工具。任何企业,就算目前经营得很成功,也不可能利用现有的经营与管理方式,就能一直发展得很好。因此,公司为了生存,为了追求发展,更为了永续经营,必须不断地开发新产品、研发新的技术、开拓新的市场。当产业迈入到高度竞争,面临到发展瓶颈时,更要思考如何突破经营困境,如何