

BS FOUNDATION PROGRAM

商業策略管理

Business Strategy Management

Lawton Yeh

葉長齡博士著

BS FOUNDATION PROGRAM

商業策略管理

Business Strategy Management

Lawton Yeh

葉長齡 博士著

商業策略管理 / 葉長齡著.

-- 一版. -- 臺北市 : 秀威資訊科技, 2009.02

面 ; 公分. -- (商業企管類 ; PI0013)

BOD 版

ISBN 978-986-221-179-3(平裝)

1.策略管理 2.商業管理

494.1

98002308



商業企管類 PI0013

商業策略管理

作 者 / 葉長齡

發行人 / 宋政坤

執行編輯 / 藍志成

圖文排版 / 陳湘陵

封面設計 / 唐啟堯

數位轉譯 / 徐真玉 沈裕閔

圖書銷售 / 林怡君

法律顧問 / 毛國樑 律師

出版印製 / 秀威資訊科技股份有限公司

台北市內湖區瑞光路 583 巷 25 號 1 樓

電話 : 02-2657-9211

傳真 : 02-2657-9106

E-mail : service@showwe.com.tw

經銷商 / 紅螞蟻圖書有限公司

台北市內湖區舊宗路二段 121 巷 28、32 號 4 樓

電話 : 02-2795-3656

傳真 : 02-2795-4100

<http://www.e-redant.com>

2009 年 2 月 BOD 一版

定價 : 550 元

• 請尊重著作權 •

Copyright©2009 by Showwe Information Co.,Ltd.

作者序

商業策略管理就如同人體維運一般，是多維度系統性運作組合方式，因此管理首要在於取得各系統與維度間運作衡平。我們若把企業發展比擬為人的成長過程，《黃帝內經》中有一段關於人成長過程之描述，非常有意思：「……女子七歲。腎氣盛，齒更發長；二七而天癸至，任脈通，太沖脈盛，月事以時下，故有子；三七，腎氣平均，故真牙生而長極；四七，筋骨堅，發長極，身體盛壯；五七，陽明脈衰，面始焦，發始墮；六七，三陽脈衰於上，面皆焦，發始白；七七，任脈虛，太沖脈衰少，天癸竭，地道不通，故形壞而無子也。

丈夫八歲，腎氣實，發長齒更；二八，腎氣盛，天癸至，精氣溢寫，陰陽和，故能有子；三八，腎氣平均，筋骨勁強，故真牙生而長極；四八，筋骨隆盛，肌肉滿壯；五八，腎氣衰，發墮齒槁；六八，陽氣衰竭於上，面焦，髮鬢頒白；七八，肝氣衰，筋不能動，天癸竭，精少，腎藏衰，形體皆極；八八，則齒發去。腎者主水，受五藏六府之精而藏之，故五藏盛，乃能寫。……」，此千年前對於人身成長現象的記載，讀者可以試著品味聯想之於企業發展的相關性。

愛因斯坦曾言，想像力比知識還重要。同樣的，商業策略管理的思維，亦可藉由想像力的翅膀，來遨翔各種企業管理運作系統與維度，其所聯結空間景象，將不再僅僅是金錢堆砌，而是更多元的時尚風格、更多不可能的激盪。讀者可參考易經系辭所描述的四個對照空間景象：形而上者謂之道，形而下者謂之器，化而裁之謂之變，推而行之謂之通。對於本書出版，衷心期盼對於即將畢業學生及社會人士之讀者，能有助於其職場發展；對於事業經營管理者，能有助於經營績效提升；對於公務人員，能有助於經濟政策之開展。

葉長齡 Lawton Yeh

2008.12.08 序於新加坡

推薦序

長齡長於法律與企業管理，再加多年專研中醫、歷史及古文之學習造詣，成就此書可謂係將商業策略管理理論與實務、現代與古代商業營運管理作出統合之研究，對於讀者必能有助於職場發展；經營績效提升及經濟政策之開展。囑余為序引薦，特不揣敝陋；將本書閱讀心得與本身對商業策略管理淺見與讀者分享。

本書在啟始的導引篇；既「提綱挈領」的發揮其深入之商業策略管理研究概念，將策略之緣起以「商業利益」為主軸，帶領我們走出對策略之浮光掠影，以為 Strategy 就是五力分析，SWOT 就是策略之具體呈現。其實策略之具體架構應該是以達成商業利益方法的管理為目標導向，經由嚴謹之內外部分析，輔以完善之科技、資訊、組織、管理工具及科技架構而成。

自 2007 年以降，由於次級房貸（Subprime Mortgage Crisis）影響，全球經濟情勢成長趨緩，經濟景氣衰退產業營運不佳等大環境的影響下，全球企業紛紛放慢對營運之商業策略「創新思維」之腳步，也相對影響企業對商業營運策略互動關係之疑慮，企業經由對產業進行分析，擬定商業營運策略建立營運模式（Business Model）之方式，並無法預警及規避此次的金融海嘯、經濟危機。

由於金融風暴重創經濟，全球景氣進入衰退期，導致大家不敢消費，出現通縮現象，即使各國政府積極降息、寬鬆貨幣供給，使基準利率近於零，但商業借貸利率仍然偏高，企業籌資依舊困難，主要是信心問題。因此，研究中國古代歷史上對商業策略管理的變革、思維，不失為鑑往知來之參考途徑。

長齡嘗試以易經與中國歷史之多面向實務案例，引發讀者對商業策略管理的聯想發展思維；其以策略之技術、運用、規劃、行動、成本、資金、市場、哲理、執行等，深思熟慮及完整商業策略管理之探討，衷心期盼能對於社會各階層之讀者，能產生有助於安渡金融風暴的商業策略創新發展新思維。

廣達電腦公司

副總經理 方天戟

2009.02.06 序

推薦序

風險管理經常是政治人物面臨特殊情勢時的口頭禪，風險管理也經常是企業界琅琅上口的教化語，大家對風險管理似乎很有認同感。

然而，企業界對於風險管理仍止於口號，無法落實。很普遍的現象是，一般企業在召開經營會議或策略會議時，通常是著重於業績檢討，或提出有利提升成長率或市佔率的積極性策略，鮮少針對風險管理問題提出具體方案或行動，以致於在推動策略時會突然遭遇困境，嚴重者甚至危及企業生命。

風險管理是確保企業任何活動或投資安定與安全的不二法門。但在許多企業的印象裡，風險管理這門學問似乎有其一定的深度，風險管理的實務操作也似乎有一定的複雜性，甚至認為組織內應該具備統計、財務、工程、保險、工安、環保等專業職能與技術的人才，才有能力實施風險管理。其實風險管理在企業各領域都只不過是需要具備高敏感度的管理常識，且風險管理如今已成為現代企業管理的顯學。

本書作者長齡將商業策略管理很有系統的介紹，不僅以現代學理做論述，還援引了中國老祖宗和先賢的智慧做闡釋，同時也潛移默化地將風險管理精神融入各單元當中，誠屬難得。

長榮國際公司

副總經理 邱展發

2009.02.06 序

推薦序

繼「企業風險管理」的大作後，Lawton 更精進的推出了商業策略管理新論，十分令人期待。企業風險的管理在國內被討論重視，也不過近些年來的風潮，過往企業重在利潤最大化的追求，有關營業策略、營運管理，莫不以最高獲利為導向，引進風險控管概念後，利潤目標並未受到挑戰，反而更精準、清晰且技術性的降低了企業目標的負項因素，對企業整體而言，更增長了利潤目標的達成率。

我們在從事法律服務工作時，客戶進行購併、交易時要求提供的資料查核或法律意見分析，都是這樣概念的體現。如果不事前做好風險控管，接下來還是可能要找律師就已發生的糾紛進行處理，而面對另一個訴訟風險，這也是企業風險的一環。

Lawton 以其在企業界多年的經驗，從理論及實務面介紹風險管理概念及控管實務分析後，更擴大層面就整體商業策略的管理提出精闢見解。商業策略或商業管理在一般企管課程中都是必修的學問，但從風險控管的多維角度著眼，加上對企業文化及永續經營面向的切入，以深入淺出的科學模組、案例及說明，傳遞了兼具論理及實用的企業策略管理方向，從商業策略的界定、規劃，到實際的策略運用、成本資金及市場等分析，都讓讀者受惠良多。尤其有意思的是，本書將中國古經典的智慧置入商業策略管理中，從易經、兵法及內經等哲理，轉化為實際的企業策略及管理，擴展了企業管理的格局，讓其不僅是硬梆梆的企管理論典籍，更多了文化哲學面向的思考；又因為套入實用面向，不致流於空泛而不切實際，確實是經營管理者所應審思的方向。

Lawton 在國內大企業服務多年，嫻熟國內企業風險管理及企業策略運作模式，尤其在中國市場的經驗及理論磨練，使其視野及格局都站在一定的制高點，就台灣企業而言是很需要的。身為一位專業服務者及好友，我很高興看到他把相關理論及實務經驗集結成書，尤其是他平常告訴我的古籍智慧之言，也有機會以策略管理面貌傳諸文譜，在全球面臨經濟風暴的此時，讓我們及企業界可以明心以對，思考一個有永續價值的商業策略管理或人生策略管理方向。

李孟融 律師

2008.12.31

推薦序

商業策略管理是企業管理各個領域中的核心，其強調的是如何經由一套審慎的管理程序來制定適當的策略，以達成企業一個長期性的願景及目標。商業策略管理亦是一門極為實務的科學，在業界已被廣泛使用併發展出各種學說。本人十幾年前任職於一家英商保險經紀人公司，每年編制的「五年營業計畫」，均需結合各部門主管，耗時三、四個月的時間作資料搜集，以及探討當時整個產業環境中本身的機會（opportunity）與威脅（threat），並對本身與同業競爭者的優劣比較（Strength v. Weakness），配以 DPM 之分析，而來決定未來五年的市場定位及方向。其中因而形成之行動方案，對公司同仁皆有所幫助。時至今日以該策略管理的程序，運用於自營之公司，仍覺受益無窮。此亦驗證商業策略管理運用的良窳，對於公司營運的成長，競爭優勢的提高均有深切的關係。

長齡兄的好學不倦、博學審問之精神，令人佩服。其於工作百忙之餘，尚求企業管理知識之精進，結合其實務的經驗，成就此論著。此研究要義乃延展其先前著作《企業風險管理》乙書，進而對於商業經營之策略管理作更深一層及廣泛的探討並分享業界。出書之時正值百年難遇的金融海嘯，百業蕭條之際，商業策略管理的妥善運用，更是企業戰勝此一困境的必要選擇。賀喜 長齡兄，再次新著問世。本人身為 長齡兄多年好友，亦同感喜悅。

信誼菁英保險經紀人（股）公司

董事長 王以文

推薦序

商業策略管理是一門抽象且深奧的學問，尤其在具體實踐中更是因地、因人、因主客觀環境之不同而有外人難以一窺其堂奧之細緻操作，然吾人若能從五千多年來所承襲的固有文化中重新體驗，亦能領略出獨特的思想脈絡，並予以實踐。本書以中國古文化之老子思想為切入點，巧妙地結合傳統道家的思想精髓與現代企業發展的脈絡，新穎而不落俗套，於如今景氣低迷、金融及產業風險毫無預警驟至之嚴酷考驗中，本書觀點儼然為當代企業提供一條清晰且具體之思考方向。

古人謂，以銅為鑒，可以正衣冠；以人為鑒，可以明得失。而歷史則如同一面鏡子，可使後人知興替。本書帶領讀者一窺企業經營的面貌，以中肯且實際的建議，使企業經營者得以藉此就其事業開展出創新之風貌，對非企業經營者而言，亦得一同領略經營之意涵並進而體現於生活之中，此可謂千年傳統、全新體驗之最佳典範。

長齡兄與我乃多年至交，對其深厚學養素感佩服，今有幸能為其新作為序，實為對其將豐富之內涵回饋社會之見證。

梁懷信律師 謹誌

2008.12.10

推薦序

We are pushed to grow. Without financial, personal, family or environmental pressure, we will live in a content or even withdrawn mode. Corporate organizations are also the same, without internal and/or external stimulation, it will remains stagnate.

More and more people are getting more health conscious, annual health check seems to be a norm nowadays. Even our car gets regular maintenance and repairs, shouldn't the organization need it as well? Constant review, check up and repair on organization health status is a must. There are many tools, methods and theories in the market, use it wisely, avoid overdose.

Globalization is not only a trend, it will continue on its path and getting closer and closer. Open water opens up all possible opportunities but at the same time we are also easily exposed with hidden risks, such as global financial crisis that we are facing now. Lawton's book highlights the importance of identifying risk and risk diverse. For an organization to be able to grow stronger at a firm and steady steps, being able to identify risk and take appropriate actions is critical. It is difficult to find that fine balance between organization and stakeholder' benefit vs. long-term company development and value. Minor difference may determine an organization's sustainability and whether it can stretch its life cycle to keep at its peak as long as possible.

Enjoy reading! If you picked up one major learning or point out of this book that is close to you, then this book is already worth its value.

Jo Kao

2008.12.07

推薦序

好的作品中總有某種神奇吸引力，吸引著人們一遍遍重讀，從中不斷汲取教益，獲得價值不菲的啟迪，體驗一種難得的美的感受。Lowton 兄的《商業策略管理》，便是這樣一部著作。個人有幸和 Lowton 兄從相識到知己四年當中，每次聚會都有機會聽到 Lowton 兄對管理寶貴的經驗和專業個案分析，深入淺出的對談當中，都讓彰顯收穫不少，尤其是在管理及決策方面，更是讓彰顯在管理公司方面有重大的幫助，實際上使公司的運轉更加順暢。

現在大家有相同的機會了，透過這本書可以一覽 Lowton 兄十餘年的策略管理知識，及長期的實戰經驗。Lowton 兄的這本《商業策略管理》，為我們提供了許多問題的解答，也給了有志從事管理工作的人員許多啟示，更是一本管理者可以一讀再讀的好書。讀者閱讀此書後，管理學與市場趨勢相關的專業知識也將會突飛猛進。相信讀者在讀完此書後，將會和我一樣有「我就是喜歡它！」、「有此書真好！」的感覺。

基聯商銀投資顧問有限公司

執行董事 王彰顯博士

2008/12/8 於北京朝陽

推薦序

大概在五年多前，因臺灣一家上市公司與內地企業發生的法律糾紛，該公司委派其風管部經理同我商談相關事宜的處理方式。在工作中發現這位經理思路清晰，認真仔細，熟諳兩岸法律及操作模式。後這位經理又改任其他公司風控部負責人，並抽空在北京大學深造博士學位。對兩岸企業運作模式，社會司法制度及執法環境又有了更精深的研究。本書即作者葉長齡先生精心研究並結合自身工作實踐之集成。感謝他以此書奉獻給社會業界同仁學習參考。

上海宏倫宇君律師事務所

合夥人 張俊律師

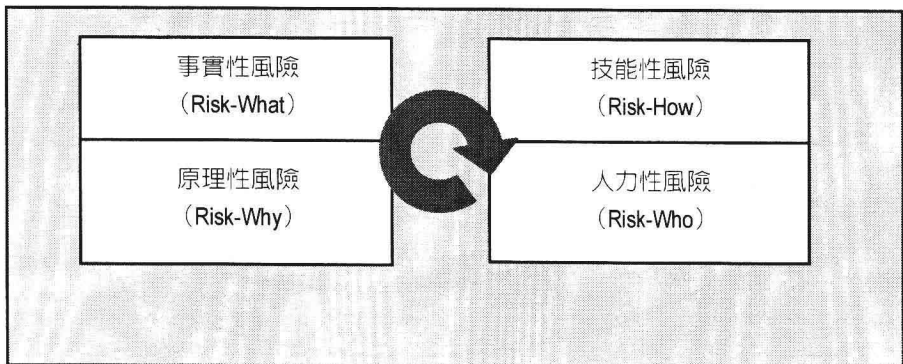
2008.12.13

前言

企業置身全球化廣泛和複雜的利益、風險糾結市場，在資金、人才、技術、時間與事實性風險（Risk-What）、原理性風險（Risk-Why）、技能性風險（Risk-How）和人力性風險（Risk-Who）等多維度商業風險（圖[1]）交織的經營環境中，一方面要面對營運績效的挑戰，另一方面要妥適配置各方利益關係人（stakeholder）的權益。因此，企業在經營過程中，除了著眼營收與利潤成長外，如何取得利益關係人對企業的認同並凝聚其向心力，是企業永續經營與發展的重要關鍵。

商業策略管理（Business Strategy Management）在面對這些關鍵議題上，例如，可朝著讓企業遵循商業法規，又能讓利益關係人認同權益配置的獲利方向發展，亦即在『商業策略融入企業文化與風險衡平同時，形成商業模式（Business Model）創新與擴散的驅動力』。至於商業策略融入的維度面向，則可分為集團策略（Group Strategy）維度、事業策略（Unit Strategy）維度或功能策略（Function Strategy）維度等。

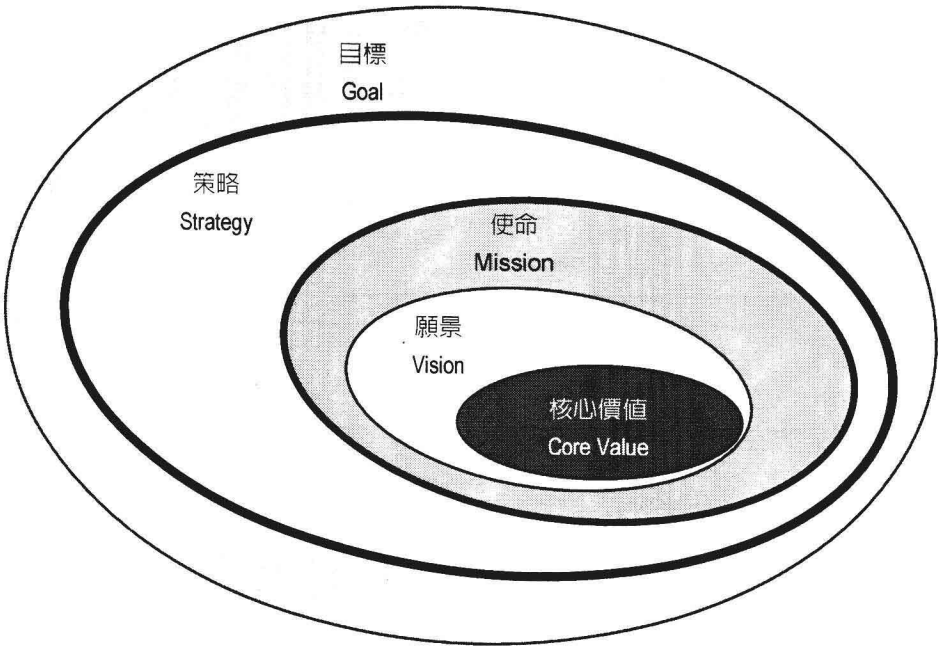
當商業策略融入企業文化（圖[2]）與風險衡平思維時，過程中要注意的是，相關中、高階主管的價值觀對商業策略管理的影響性，常遠高於他們的言語。對此《老子》強調，聖人處無為之事，行不言之教。萬物作焉而不辭，生而不有，為而不恃，成功



圖[1] 商業風險

而不居。所以，當中、高階主管的價值觀和企業文化出現明顯落差時，融入行動基礎就會受到影響。因此，融入行動公式若為： $f(X1 \text{ 核心價值}, X2 \text{ 願景}, X3 \text{ 使命}, X4 \text{ 策略}, X5 \text{ 目標})$ 時，其相應量值可呈現的商業策略管理型態質化的聯結，就非常重要。例如：技術型－製造產品，客戶購買；行銷型－了解客戶，開發產品；菁英型－培養人才，發揮專業；階級型－制度管理，定期改善。

再者，商業策略管理的策略因子群：導引因子、關鍵因子、技術因子、界定因子、運用因子、規劃因子、工程因子、行動因子等相互間影響關係，本書作者創新提出為「引衍關係」，並組合風險平衡思維為風險迴避（Risk Avoidance）、風險擴大（Risk Expansion）、風險互補（Risk Complementary）、風險自留（Risk Reserve）、風險交換（Risk Exchange）、風險移轉（Risk Movement）、風險控制（Risk Control）、風險對沖（Risk Opposite）等八個構面，並可從上述策略因子群間的引衍關係互動性，再將之分類為策略引因因子、策略衍因因子與策略聯因因子三個群組，其與企業文化發展及體質成長過程有著密切的關聯性。



圖[2] 企業文化

目 錄

作者序.....	i
推薦序.....	ii
前 言.....	xi
第 一 章 商業策略導引	
Chapter 1 Business Strategy Guide.....	1
第一節 導引關鍵.....	1
第二節 界定運用.....	2
第三節 規劃工程.....	3
第四節 行動指標.....	5
第 二 章 商業策略關鍵	
Chapter 2 Business Strategy Key	9
第一節 關鍵趨勢.....	9
第二節 關鍵因子.....	9
第三節 關鍵系統.....	10
第四節 關鍵人才.....	10
第 三 章 商業策略技術	
Chapter 3 Business Strategy Work	13
第一節 技術開展.....	13
第二節 技術方法.....	14
第三節 技術配適.....	17
第四節 技術應用.....	18

第 四 章 商業策略界定

Chapter 4 Business Strategy Definition.....	21
第一節 界定轉折.....	21
第二節 界定邊際.....	23
第三節 界定關係.....	26
第四節 界定聯結.....	27

第 五 章 商業策略運用

Chapter 5 Business Strategy Use	35
第一節 運用效益.....	35
第二節 運用資源.....	35
第三節 運用價值.....	36
第四節 運用定位.....	46

第 六 章 商業策略規劃

Chapter 6 Business Strategy Planning.....	53
第一節 規劃組成.....	53
第二節 規劃權益.....	53
第三節 規劃成本.....	54
第四節 規劃層級.....	56

第 七 章 商業策略工程

Chapter 7 Business Strategy Engineering	59
第一節 工程轉化.....	59
第二節 工程結構.....	60
第三節 工程量值.....	62
第四節 工程預測.....	77

第 八 章 商業策略行動

Chapter 8 Business Strategy Action	79
第一節 行動情境.....	79

第二節 行動開展.....	80
第三節 行動利益.....	81
第四節 行動結構.....	82
第 九 章 商業策略成本	
Chapter 9 Business Strategy Cost	89
第一節 事實成本.....	89
第二節 週期成本.....	90
第三節 維運成本.....	91
第四節 定位成本.....	95
第 十 章 商業策略系統	
Chapter 10 Business Strategy System	99
第一節 決策系統.....	99
第二節 商情系統.....	101
第三節 聯結系統.....	103
第四節 反映系統.....	105
第十一章 商業策略交易	
Chapter 11 Business Strategy Trade	109
第一節 交易信用.....	109
第二節 交易價值.....	110
第三節 交易擔保.....	111
第四節 交易關係.....	112
第十二章 商業策略資金	
Chapter 12 Business Strategy Finance.....	139
第一節 資金會計.....	139
第二節 資金調度.....	143
第三節 資金稅務.....	145
第四節 資金模型.....	157