



Strategy Management

實務個案分析

策略 管理

- 捨棄傳統翻譯國外實務個案的資料來源，改以大量本土企業個案陳述，格外貼近讀者。
- 個案簡短，避免長篇大論，使讀者更能掌握理論、聚焦學習。

戴國良 博士◎著

策略管理

實務個案分析

戴 國 良 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理：實務個案分析 / 戴國良著. --
初版. -- 臺北市：五南, 2005〔民94〕
面；公分

ISBN 957-11-4019-8 (平裝)

1. 決策管理—個案研究

494.1

94011149

1F16

策略管理實務個案分析

作 者 戴國良 (445)

編 輯 林慧真

出版者 五南圖書出版股份有限公司

發行人 楊榮川

地 址：台北市大安區 106
和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)27055066 (代表號)

傳 真：(02)27066100

劃 撥：0106895-3

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2005 年 8 月 初版一刷

定 價 400 元

版權所有・請予尊重

▶ 作者 · 序

❖ 本書緣起

「策略管理」通常是管理學院企管系四年級的必修課，也是企管碩士班及 EMBA 的必修課。而就企業實務上來說，「策略管理」亦經常是董事長、總經理、各專業部門副總經理及高階幕僚副總，在工作上的重要使用工具及決策判斷的依據來源。

然而，「策略管理」教科書內容，大致上都只是傳授有關策略的理論、策略的名詞、策略的程序、策略的架構，以及策略的分析等，仍然著重在理論的層次較多。當然，這也是策略入門知識的基本工與訓練，是初步的基礎。

不過，我們更重視的是，要知道到底策略管理應如何運用在實務上，尤其企業或集團在面對激烈競爭環境變動之時，他們應如何因應及改革。或者是他們為何能夠永續經營，而取得市場領先地位。

因此，《策略管理——實務個案分析》就提供了這樣一種質問、思考、辯論、設想與解決的訓練過程。同時，這也是一種問題分析與解決問題能力的提升。

❖ 本書的三大特色

一、本書捨棄傳統美國翻譯個案教科書的來源及框框，避掉了遙不可及的感受，以及生澀無比的直譯文字。本書以流暢簡潔文字，讀來令人完全理解。

二、本書一方面採用本土企業的個案為例，讓讀者有高度熟悉感與親切感。另一方面，也有一大部分個案內容取材自日本、韓國、美國等國外一流企業的個案，其經過整理及改寫，亦能令人輕易了解個案所描述的重點及意義。二者結合，在國際觀及全球化的策略經營管理的實務方面具有宏大視野及制高點格局。另外，在國外知名企業的個案內容方面，均係筆者在《經濟日報》副刊所刊載的專欄文章。

三、本書所整理的 67 個個案，都屬於短篇個案，並不像外國教

科書的長篇個案。其主要目的，是希望藉短篇個案，更能有效的集中某件事件的理論掌握、理解及聚焦學習。學習並不在於多長、多深，而在於是否真的吸收進去，並且能夠在未來加以有效靈活運用。這就有了它的價值了。此點，請切記之。如果，每個個案能夠學到一、二樣有用的知識及理念，那麼累積下來，有了上百個知識及理念，那麼這就是一種個人決策思維及能力的提升了。

❖感恩與祝福

本書的順利出版，感謝我的家人、我的學校長官同事、我過去工作過的公司老闆、我的學生們，以及五南圖書出版公司。由於您們的鼓勵與支持，才會有本書的誕生。

❖人生勉語

最後，提供幾句勉語給各位採用本書的老師、同學及上班族朋友們，希望您們都享有一個美麗、幸福、平凡與健康的生活及家庭。

●很多人，都喜歡把磨練當成受苦，
我卻把磨練視為上天的一種恩賜。

●山一帶，水一派，
流水白雲，常自在。

●不管是哭泣，或是歡笑，
每一天，都是我生命中，
最珍貴的一天。

●滿招損，謙受益。

●慈悲喜捨見佛心，
萬家隨緣觀自在。

●命運，可以被安排，
人生，卻要自己左右。

●成功的人生方程式：
觀念（想法）×能力×熱忱×學習

●人生很難預測，許多時候是因緣際會。

●文憑只是給您一張火車票，上不上火車，
火車是走哪條路線，到哪一站下車，都必須由自己決定。

我虔誠的祝福各位，在您們生命中的每一分鐘。

作者 戴國良
敬上



目錄

第一篇 他山之石——國外知名企業策略管理個案

- 個案 1 豐田世紀追夢——稱霸世界的四個試煉／ 3
- 個案 2 斬斷退路的巨人——東芝緊急轉檔的成長策略／ 8
- 個案 3 高恩革命旋風來襲——日產汽車復活馬力全開／ 12
- 個案 4 永生不滅不是神話——日本京瓷打破成長極限／ 16
- 個案 5 旭硝子「液晶玻璃基板」逆境求生——挑戰世界第一的躍動策略／ 21
- 個案 6 不依賴過去的資訊——他們看得到顧客的需求／ 24
- 個案 7 重啟世界樂器王國之夢——山葉的危機與復活／ 28
- 個案 8 大和黑貓總動員——10 萬員工組織再生大作戰／ 32
- 個案 9 邁出經營革新之路——佳能「一秒」變身成功／ 36
- 個案 10 連續獲利成長 24 年——花王保持常勝軍的祕密／ 40
- 個案 11 從「通訊」轉移到「生活」——日本 NTT Docomo 站在盛衰的十字路口／ 44
- 個案 12 建構強化現場力——日本麥當勞突圍出擊／ 47
- 個案 13 嬌聯紙尿褲 SAPS 管理——「質問與思考」重啟生命力／ 51
- 個案 14 世界第一大製造業——GE 領導人才育成術／ 54
- 個案 15 亞洲 2 萬店追夢——日本 Family-Mart 改革上路／ 59
- 個案 16 松下電器敗部復活的挑戰——中村革命第二役／ 63
- 個案 17 COACH 品牌再生——設計風格擄獲年輕女性／ 68

- 個案 18 人才資本，決勝關鍵／ 72
- 個案 19 P&G 日本二次挫敗——勝利方程式改弦易轍／ 75
- 個案 20 沒有孫子的日子——人口減少對企業的衝擊／ 79
- 個案 21 日本中型企業——高收益探密／ 84
- 個案 22 Hub 2000 — UPS（優比速）——人才、品牌、科技打造百年競爭力／ 87
- 個案 23 咖啡飄香處處——星巴克啟動全球化策略／ 90
- 個案 24 企業帝國百年不衰啟示錄／ 93
- 個案 25 透視品牌資產價值的經營策略／ 97
- 個案 26 東京迪士尼的經營策略與行銷理念——門票、商品、餐飲營收鐵三角／ 103
- 個案 27 型錄經營手法面面觀／ 108
- 個案 28 佳麗寶集團的教訓——多角化經營的挫敗／ 118
- 個案 29 賓士的憂鬱——高品質神話亮起紅燈／ 122
- 個案 30 明天在哪裡？——三菱汽車陷入困頓／ 126
- 個案 31 勵精圖治十三年——佐川急追黑貓／ 129
- 個案 32 網路購物日本第一大——樂天網路商城的成功法則／ 134
- 個案 33 液晶事業 NO.1——夏普世界第一爭霸戰／ 140
- 個案 34 遠眺 2020 年——佳能永續成長戰略／ 144
- 個案 35 高恩傳道師——改革風留日產／ 149
- 個案 36 爭霸世界第一——豐田展開陣仗／ 154
- 個案 37 SONY 世紀豪賭——轉型寄望半導體事業／ 159
- 個案 38 資生堂挾國際知名度——搶建中國市場 5000 店／ 164

- 個案 39 快速與意志力的展現——三星電子追求再成長／168
- 個案 40 超成熟消費時代的製販一體大戰略／172
- 個案 41 改革與聚焦——日本企業好感度排行榜啟示／176
- 個案 42 爾必達——日本半導體業的希望之星／181
- 個案 43 記取失敗教訓——TDK 改革有成／185
- 個案 44 菲奧莉娜強勢領導——惠普改革之路仍遙遠／189
- 個案 45 ZARA 贏在速度經營／194
- 個案 46 挑戰世界第一——大金空調三度反攻美國／198
- 個案 47 新多角化策略——旭化成挑戰失敗經驗／201
- 個案 48 世外桃源好日子不再——富士相紙的通路改革／205
- 個案 49 現代汽車扭轉形象——韓國產業中興之祖／209
- 個案 50 愛普生堅持改革，基業長青／213
- 個案 51 堅定執行力——LG 從家電稱雄 IT 產業／218
- 個案 52 花王經濟附加價值經營取勝／223
- 個案 53 驕傲霸者通用汽車——面臨世界汽車王國失落的危機
／228
- 個案 54 贏得顧客心——Yodobashi 高收益經營祕訣／232
- 個案 55 挽救三菱汽車——三菱集團最後一場聖戰／237
- 個案 56 先鋒的天堂與地獄／242

第二篇 反求諸己——臺灣企業策略管理個案

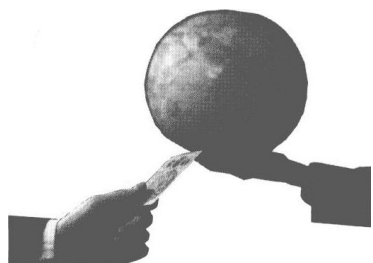
- 個案 1 統一集團布局全球——一條鞭決勝負／249
- 個案 2 東森得易購經營與行銷獨步探祕／257

- 個案 3 廣達——全球筆記型電腦代工之王／ 265
- 個案 4 捷安特自行車，名揚全球／ 271
- 個案 5 鴻海精密公司——全國營收額最大民營製造廠／ 276
- 個案 6 聯強國際公司經營成功策略探索／ 280
- 個案 7 統一超商——卓越經營之道／ 287
- 個案 8 投資人關係管理策略（IRM）／ 300
- 個案 9 整合行銷傳播的 13 力／ 303
- 個案 10 有線電視頻道業者成功獲利策略／ 309
- 個案 11 順發「企業策略」架構體系與十大步驟／ 312

第 1 篇

● 他山之石

國外知名企業
策略管理個案



個案 1

case one

豐田世紀追夢

稱霸世界的四個試煉

日本第一大製造公司豐田汽車，2003 年全球銷售 670 萬台汽車，緊追在美國通用（GM）汽車公司的 810 萬台之後，居世界第二大汽車廠。而其 2003 年的獲利總額亦已超過美國 GM 汽車公司。豐田汽車現任總經理張富士夫並宣示：「2010 年經營目標挑戰世界占有率 15 %，獲利總額超過 1 兆日圓」的歷史性新高峰經營成就。然而，在急速擴張成為全球化企業，並迎向世界汽車市場稱霸第一的過程中，豐田並非一路平順無障礙，眼前就已面臨了四大試煉與考驗。

試煉——對日本人依賴的極限

近幾年來，獲利占總公司一半的豐田北美地區工廠，當地的顧客抱怨件數不斷增加。而最近的汽車品牌品質調查排名中，除豐田 Lexus 勇奪第一名外，其他豐田品牌卻屈居第八名。豐田位在肯塔基州的工廠，在 2004 年度全美汽車工廠品質的調查中，卻低到第十四名。北美汽車的品質問題，主要出在豐田美國公司的研發、生產、銷售及服務的四環制過程的溝通不足，以及未能從美國消費者的不同需求，去深入了解及因應。但是，總的分析來看，關鍵還是出在人才不足。不只是當地的人才不足，更大的問題是，從日本總公司派遣赴美國的日本幹部人才太少所致。使得工廠的改善活動、車型研發、周邊零組件廠輔導等，都不能像在日本一樣，順暢運作，而頻生問題。

以美國豐田肯塔基工廠為例，該工廠年產 50 萬台汽車的超大型汽車廠，

只能從日本派出 40 名幹部支援，明顯嚴重不足。為此，豐田汽車去年在日本元町工廠，設立「全球生產製造推進研習中心」（Global Product Center, GPC），命令豐田海外各地工廠的幹部均須回到日本工廠實地研修受訓。該工廠，設立一條模擬的汽車生產線，從塗裝、組裝、品管到出廠等一系列當場實地操作訓練。每一批次有海外 130 名各國生產人員見習，目前已有 2,000 人次受過模擬訓練及教導。此 GPC 對豐田全球工廠人才育成的幫助，做了很大貢獻。使得任何新車種，在全球各地均能同時、同步展開生產，而不需由日本總公司再派出人力，到各國去支援。

品質是豐田在北美地區擁有高品牌力及創造高營運績效的生命線。

試煉二——對美政府公關有待加強

豐田為了避免日美貿易逆差所引起的不利影響，以及要降低因為汽車環保問題，所可能出現的消費者對法院訴訟與巨大賠償損失等風險，近期特別聘請曾任美國聯邦政府，主管環保部門的古柏女士，來擔任豐田美國公司公共事務部副總經理，以全方位加強豐田與美國聯邦政府及各州政府的政治、商業關係。

今年起，豐田汽車公司在美國具有影響力的各大報紙、雜誌及廣播電台刊登廣告，旨在訴求豐田美國工廠已聘用 3.1 萬人的就業雇用貢獻。最近，豐田美國主要幹部及周邊衛星工廠負責人等 60 多人，群集在美國華府，與參、眾兩院重要相關議員進行交流活動與餐敘。另外，各地豐田工廠也紛紛展開地區性的文化及慈善義舉活動，以建立豐田汽車工廠在美國人心中的企業社會形象。

試煉三——海外本土化人才的育成

長期以來，豐田公司的全球化經營理念，一直是以日本式與自我主義的模式，來拓展海外在地化事業。然而，面臨全球各地產銷市場的急速擴張及成長，使豐田總公司能派出的日本幹部數量明顯不足，直接影響各地的經營成效。此亦迫使豐田公司不得不採取在地人才活用與在地化事業經營的轉變。而其成功關鍵在於人才，但培養世界級人才非一朝一夕可成，而是必須經過一段摸索過程。1997 年起，豐田公司即在組織中，成立「全球人事部」，其目的即著眼於人才的培育與管理這個世界一統化的目標。目前，豐田在世界各地的公司董事會成員中，當地人員僅占 7 % 而已，此比例遠低於美國跨國性公司，顯見從自我主義脫卸，到現場人才活用進展的大政奉還，仍有一段路要走。豐田在面對真正全球化企業的試煉，即是面臨著：世界各國多元化與在地化，以及

日本豐田文化為主的一致性與向心力，此二者間之衝突痛苦。

試煉四：面對日本國內市場的飽和

從 1994 年到 2003 年的十年之中，豐田汽車全球銷售量成長率達 34 %，但在日本國內卻依舊維持 43 % 的市占率，2004 年日本國內賣了 170 萬台汽車。但是，日本人口成長停滯，以及汽車市場的飽和問題，一直是日本汽車業者共同的困擾。相反的，日本國內對高級車的需求年年上升，但日本車卻進步不大，不能滿足市場需求，致使國外名牌轎車銷售成長很大。為此，豐田公司還從美國逆輸入 Lexus 品牌高級車，來因應日本的市場需求。另外一個挑戰是，面對 20 歲到 30 歲所謂 Y 世代消費者的新車型開拓，也是一個突破方向。雖然目前此世代的購車量比例，僅占 5 %，但預估到 2020 年時，將占有 20 %。因此，Y 世代的低價車需求市場亦被看好。日本汽車市場預估，十年後，將是被高級車、年輕購車族群，以及品牌價值經營等三大趨勢所趨動。

亞洲市場是成長活力來源

被儲備為下一位豐田公司總經理的豐田章男執行董事即表示，豐田近 67 % 的營收來源，均係仰賴海外市場，而這個比例會愈來愈高，到 2010 年時，有可能會突破 80 %。足見，海外市場是豐田公司迎向世界第一、稱霸全球的最大成長活力來源。而這其中，又以亞洲市場的潛力最大。因此，凡事必須以「亞洲與豐田」的視野觀點，來看待豐田未來十年的經營決策。

豐田在泰國及印尼各建立 1 萬人及 4,000 人的工廠，並且積極布局中國汽車合資事業，都是在此觀點下的具體作為。

推出 IMV 全球計畫

豐田為了有效率的推動全球產銷布局，以及從一國一品質的狀況，轉向全球共通的汽車品質，正式推出 IMV 計畫（Innovative International Multi Purpose Vehicle；創新國際多重目的用車），其計畫重點包括：

- 一、亞洲地區由豐田泰國廠及印尼廠負責生產及銷往東南亞、中東及紐澳市場。
- 二、非洲地區由南非工廠負責生產及銷售全非洲和部分歐洲地區。

- 三、美國及中國均由當地豐田生產及供應。
- 四、巴西豐田廠供應中南美地區各國市場。
- 五、日本總公司供應這些海外生產據點重要的關鍵零組件。
- 六、一般性汽車組裝用零組件不必從日本輸出，力求當地採購，以降低製造成本。

這一項 IMV 計畫，將可以從豐田 10 個國家的生產基地，而銷往全球 140 個國家市場。

2003 年，豐田在全球各地區的汽車銷售台數如下：北美（207 萬台）、日本（171 萬台）、亞洲（62 萬台）、歐洲（83 萬台）、中東（33 萬台）、非洲（16 萬台）、紐澳（21 萬台）及中南美（12 萬台）等，合計 670 萬台。而豐田汽車公司 2003 年營收額達 1,636 億美元，其經濟力量居全球 GDP 國家產值的第 27 名。

不能停止成長的經營策略

豐田總經理張富士夫認為：「一家公司停止成長，即代表退步，公司絕對不能停止成長，一停止成長，組織就會官僚化並陷入痴肥症，終而喪失競爭力。」豐田近十年有飛躍成長的卓越成就，包括營收額成長 1.6 倍，營業淨利成長 4.9 倍，銷售台數成長 1.34 倍，總資產成長 2.12 倍，總市值成長 2.1 倍。其各項指標，均較美國的 GM 汽車及戴姆勒克萊斯勒的表現，更為卓越。看來，要超越美國 GM 汽車，坐上世界第一汽車大廠的世紀追夢，剩下的只是時間問題。

世界願景——2010 年，全球市占率 15 %

豐田在 2002 年 4 月時，曾宣示豐田的世界願景（Global Vision）計畫中，在 2010 年時，全球汽車市占率將達到 15 %，並躍升為世界第一汽車大廠。2003 年，豐田全球集團營收總額已高達 17 兆日圓，而獲利總額亦將突破 1 兆日圓。在全球計有 26 個國家的 51 個汽車生產基地，全球員工總人數達 26.5 萬人。而豐田公司目前握有現金餘額高達 3 兆 2,600 億日圓，堪稱財務最穩健的優良公司。

日本長野縣茅野市的聖光寺，是奈良的名勝之一，每年 7 月 17 日，豐田公司的高階經營團隊成員 100 人，均會到此寺祭拜因為交通事故而過逝的亡靈，並深致祝禱祈福之意。聖光寺亦因此而被稱為「豐田之寺」。

2004 年 7 月 17 日，豐田在已退休的名譽董事長豐田章一郎率領下，敬謹主持大祭。並且再次對外嚴肅宣示「豐田全球第一」的世紀追夢。

問 · 題 · 研 · 討

1. 豐田世紀追夢，迎向世界稱霸的四個試煉為何？
2. 豐田設立「全球生產製造推進研習中心」（GPC）的意義及內容何在？
3. 豐田為何必須加強對美國政界的公關活動？其原因何在？作法又有哪些？
4. 豐田公司對海外本土化人才的養成方面，面臨著哪些困境？
5. 豐田公司預估十年後，汽車市場會被哪三大趨勢影響？
6. 豐田公司未來成長活力來源的市場在哪裡？為什麼？
7. 何謂豐田的“IMV”計畫內容？
8. 豐田公司張富士夫總經理為何採取不能停止成長的經營策略？
9. 豐田公司在 2010 年的世界願景目標為何？什麼是「豐田之寺」？
10. 總結來看，請從策略管理角度來評論本個案的意涵有哪些？重要結論又有哪些？以及你學習到了什麼？