

實戰智慧叢書

透析企業價值 組合策略

計畫價值・矩陣 (PPM)



相葉宏二 著
劉淑如 譯

「李仁方策劃／高登第主編」

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

VALUE PORTFOLIO SENRYAKU

Copyright © 1993 KOHJI AIBA

Originally published in Japan in 1993 by PRESIDENT INC

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION TOKYO.

Chinese Copyright © 1997 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd

All rights reserved

實戰智慧叢書

透析企業價值組合策略

原 書 名／ウアリュウポートフォリオ 戰略

作 者／相葉宏二

譯 者／劉 淑 如

策 劃／李 仁 芳 博士

主 編／高 登 第

特約編輯／溫 秋 芬

發 行 人／王 榮 文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

二 1997 年 11 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版專業字第 1295 號

售價 180 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究(Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-3399-1

YL 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw/> E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不

可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車(GM)、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，大陸中國一即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」(Giant Multinational Industrial Corporations)的關鍵槓桿因素。大陸因了正在改變企業集團掌控資源能力的排序，五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人(追求筆直上昇精神的企業人！)如何在亂世(政治)與亂市(經濟)中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名霸戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的

羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析，著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-11 E L E V E N 統一超商縱橫台灣》等書。

《透析企業價值組合策略》目錄

□《實戰智慧叢書》

□出版緣起

□策劃者的話

緒論 企業價值組合之重整／一

企業前瞻，掌握趨勢／產品組合管理理論開啓生機／
企業改造依據

第一章 企業價值組合矩陣／一三

矩陣的雙軸／矩陣所顯示的意義

第二章 事業組合的策略性重整／三一

超越「經營者」的策略論／績效評估的方法

第三章 轉向價值管理的經營／五一

美泰兒公司：事業組合的轉換／N公司：制訂經營計畫的過程／V公司：總公司角色的再定義／從實例中學習

第四章 對日式企業之價值管理／八三

日式資本主義的界限／日美歐的經營方式／企業收購策略之思考／策略性邏輯收購／日本企業國際化

第五章 企業願景／一二三

企業認同與企業願景／願景的最低條件：好公司／徹底追求綜效與策略邏輯／日本企面臨的課題

第六章 企業價值的測定／一五九

投資人價值與事業成果／企業價值測定方法／日本企業看企業價值測定

第七章 策略論與企業價值組合／一八九

企業價值組合之貢獻／邁向企業價值組合時代

「中英文名詞對照表

緒論

企業價值組合之重整

企業價值組合的觀念不但將企業活動參與者之間的關係重新做了調整，同時也顯示出經營者觀點與股東觀點並重的全新架構。尤其對日本企業而言，提出以股東觀點凝聚企業價值的中心議題，是一全新的觀點。

企業前瞻，掌握趨勢

以現在的角度來看時代變遷，「現在」就是一個轉捩點，往往很多時候，我們會忽略掉這一點。以日本泡沫經濟全盤崩潰為例，表達「我早就知道泡沫經濟這一怪象不會持續太久，因為市場崩潰是必然的。」的事後諸葛太多了！當然，真有先見之明的有識之士其實並不多，但如果真有人能預知後果，卻不拿出實際行動來防患未然，那豈不是太可惜了！

不過，若非親眼目睹，一般人實難想像社會主義會有冰消瓦解的一日，因此，日本自民黨政權自然也會有倒台的一天，反之，當現況改變之後再回顧過往時，時常無法客觀地想起當初的自我認知，這是人人都有的經驗，也是人類心理的可愛之處吧！

如果變化的徵兆曲折難測，甚至狀況也不甚明朗時，則變化來臨之前，前瞻性的洞見都是極容易被忽略的。一旦潮流來襲，擋也擋不住，因此擦亮眼睛，循著常理思考，自不難掌握變化的趨勢。

堺屋太一於一九七六年出版的小說《戰後嬰兒潮》中提到「年中大裁員」，描述一九九〇年代中葉前期，發生中間管理階層的過剩與影響，精準地預言了十七年後企業的面貌，不禁

令人嘖嘖稱奇。

若以企業人口結構與低成長為前提，這樣的結果是相當合理的，然而在中間管理階層受到裁員風波波及以前，早已有人事先提出警告，但在當時，並未引起廣泛的注意。即便引起人們注意，跟結構問題相比較，短期之內，還是很容易被誤解成是景氣低迷與國內經濟空洞化之類的特殊現象所造成的。

一般認為，波士頓顧問集團（以下簡稱BCG）的「企業價值組合理論」對歐美企業而言，是一個相當合乎常理的經營概念，但對現今的日本企業來說，這個概念卻令他們感到陌生。

許多經營書籍抬出各家學說，雖然每本書都能恰如其分地引發讀者的興味，對企業現狀的闡釋也相當具有說服力，但卻很少有一本書是樂於為企業未來的目標指引迷津，原因何在？若將前述給企業的「指示」視為一種全新的理論，那麼理論生來即具有說服力的情況本來就不多，因此，雖然企業價值組合理論帶給日本企業極大的陌生感，但也不啻為一項大膽的建言。

此外，企業價值組合的概念對歐美企業而言，容易被理解，也較受歡迎。這表示以國際性觀點來看待「企業價值組合理論」時，並不失為一個正確的概念。此項理論僅對日本具有前瞻性的原因，在於它明顯地呈現歐美經營與日本經營二者間的差距！BCG認為，唯有以

此前瞻性，才足以整頓現今日本企業的亂象；也唯有企業價值組合理論，才是開疆闢土，邁向未來的一項明確理論依據。

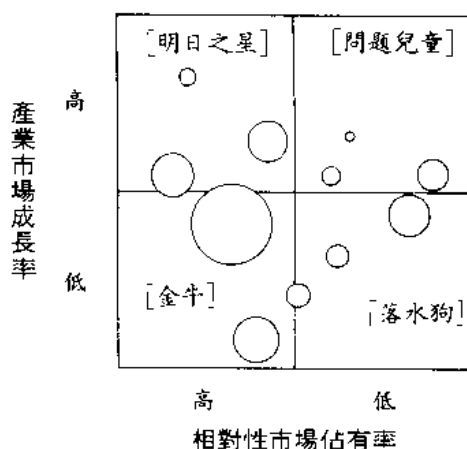
產品組合管理理論開啓生機

BCG於一九六三年在美國誕生，為世界首家經營策略顧問公司，它以經驗曲線、生產價值、經營、V字型曲線、有利條件、矩陣、時薪競爭、能力與管理等多項經營策略概念，向全世界敞開諮商大門。

其中尤以一九七一年所發表的「產品組合管理（簡稱PPM）」理論最具劃時代的影響。企業價值組合、矩陣的前身即為產品組合管理矩陣，它不但徹底發揮出產品組合管理的精神，同時亦具有脫胎換骨後的煥然一新。二者皆屬於因應各個嶄新時代的企業價值組合理論。

產品組合管理誕生前的一九六〇年代，正是美國大型聯合企業（併購多家企業於個人勢力範圍下的事業公司）盛行企業併購的年代，同時也是企業價值組合（公司內部的事業組合）混亂不安的時代。正當集多重性質事業於一身的企業，苦於不知如何整體運作其事業部群（子公司）的業務時，產品組合管理便有如一顆耀眼的新星，及時出現。換言之，企業價值組合的運作架構即為產品組合管理矩陣。

計畫價值・矩陣 (PPM)



計畫價值是以有效分配有限資金為著眼點的一個事業價值的架構。BCG根據市場成長率的高低，以及呈現出競爭地位上的其他公司之相對性市場佔有率這兩個觀點，將事業分成四大類。資金需求乃隨著市場的成長性增加，而資金的創造力則是反映著市場中的相對性地位。因此，「明日之星」事業的現金流入雖然也很多，但流出的資金也不少，因此流出與流入都和「落水狗」事業一樣，其周邊的資金創造力並不甚佳。此外，「問題兒童」一般而言必須有相當大的投資。而實施多角化經營、實際上又能創造資金的事業，則屬堪稱得上市場成長率低，且競爭地位高的「金牛」事業。如何持有許多的「金牛」事業；又該如何將自此創造出的資金用在培育下一個「金牛」事業上，乃是企業不斷成功的關鍵。因此，該如何收拾並選擇值得投資的「問題兒童」事業，便顯得相當重要。在因承攬許多「問題兒童」或「落水狗」事業而陷入資金不足的困境前，藉著將事業縮小至最適當的規模，進而創造出最理想的事業價值，乃是經營者的一大課題與責任。