

022

企業人必讀100

經營論戰

企業航圖

掌握新時代的策略革新

奧村昭博

●著 魏裕梅 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

022

跨世紀宏圖系列
企業人必讀100

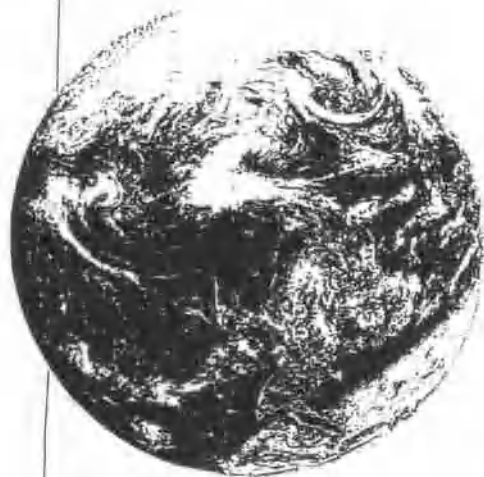
經營論戰

企業航圖

掌握新時代的策略革新

奧村昭博

●著 魏裕梅 ●譯



A HUNDRED BOOKS
NO BUSINESSMAN
CAN DO WITHOUT

作者簡歷

奧村昭博

一九四五年生於岐阜縣。一九六九年畢業於慶應大學商學部，一九七五年取得西北(Northwest)大學經營研究所的MBA學位，一九七六年修畢慶應義塾大學研究所商學研究科博士課程。現任慶應義塾大學研究所經營管理研究科教授。著有《組織現象的理論與測定》(合著)、《日本企業最高經營者》、《日美企業的經營比較》(合著)、《向日本企業的技术革新挑戰》、《讀日經是經營學的基礎》等書。

譯者簡歷

魏裕梅

一九六二年生，台灣苗栗人，畢業於淡江大學東方語文學系(現為日文系)。曾任牛頓出版公司日文祕書、編譯、人事部主任、故鄉出版公司市場部經理、國安旅行社行銷企畫經理。著有《日本春夏自助遊》、《日本秋冬自助遊》。目前致力於翻譯寫作，為新女性雜誌旅遊專欄撰文。

迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八十年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航、一通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此、驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。一如何迎接二十一世紀的挑戰，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

自序

經營策略在今日是不可或缺的。

很多企業在高唱企業再造、開發新興事業、技術革新、全球化的同時，也正向尚無經驗的大規模「企業革新」挑戰。這些緊抓著企業革新的公司，直接面臨著該往什麼方向走？如何進行這個革新？或者是該由誰負責執行這項企業革新等問題。而回答解決這些問題，便是經營戰略的職責所在。

沒有經營戰略就進行企業革新，就如同沒有舵的船在海上航行一般，茫然無所依。而處於當今詭譎多變的環境中，準備一個引導企業的新羅盤針、航海地圖的經營戰略是必要的。

本書是以在變動時期所尋求的經營戰略為重點。但是所謂的經營戰略的研究，各派學說有如「盲人摸象」未必能全盤了解。的確，經營戰略本來就是相當抽象的東西，也因此

而產生了各種不同的觀點。本書也因為這樣，而提出新的看法。這或許只是又多一位盲人摸象也不一定，然而，只憑一位盲人的摸象而要勾勒出象的整體面貌是相當困難的。但是如果是由很多盲人彼此交流，互通訊息的話，那麼離真象就很近了，本人便是本著這樣的信念完成此書。

本書主要是以日本企業為研究對象，因此試著推敲有關經營戰略的理論架構。內容力求豐富外，也詳述最新戰略理論的動向，是本實用方便的人門書。研究有關於日本企業的經營戰略的書籍為數不多，本書可說是多方面研究日本企業的寶庫。所以衷心期盼關心經營戰略的實際業務執行者、學生、研究者在讀完此書之後，能對問題的解決有所幫助。

奧村昭博

企業航圖 目錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

IV

自序

VI

序章 所謂經營戰略

I

1 做為企業方針的經營戰略 2

2 增加企業環境的不透明度 4

3 戰略想法的類型 7

4 新戰略論的特質 12

第一章 經營戰略論的課題

15

1 現代企業與經營戰略 16

2 經營戰略的概念 18

第二章

經營戰略的本質

- 3 經營戰略的變革——GE公司的例子 23
- 4 傳統的戰略論 29
- 5 程序型的戰略論 33
- 6 日本企業的經營戰略 38

41

第三章

分析型經營戰略論

- 1 經營戰略的標準 42
- 2 戰略的決策的本質——本田公司的例子 49
- 3 經營戰略的決策方法 65
- 1 分析型的研究 70
- 2 戰略制定的基本型 72
- 3 分析型戰略論的方法 78
- 4 PPM模式的成果與問題點 87
- 5 分析型戰略論的界限 96

69

第四章

戰略與組織的相互滲透

103

1 相互滲透的機構 104

2 戰略形成與戰略行動 109

3 邏輯的量產戰略 115

4 展開邏輯的量產戰略——HOYA的例子 121

第五章

程序型戰略論

129

1 程序型戰略論的特質 130

2 程序型戰略論的結構 137

3 程序型戰略論的有效性 154

4 日本企業的戰略課題 158

末章

追求新時代的戰略論

165

1 夢想與戰略 166

2 從適合範例到創造範例 167

出版者的話 宏觀新世紀的台灣

後 記

4	3
統合戰略論的建構	演繹法？歸納法？
172	170

序
章

所謂經營戰略

1 做為企業方針的經營戰略

現在的企業，其周遭的環境已產生相當大的變化，而這種變化就是凡事講求超越，並且處處活力充沛。置身於如此劇烈的變化中，企業本身開始推展和過去完全不同的經營運作。換言之，過去一味地追求經濟成長，擴充規模與產量的時代，現在卻逐漸地演變成除了量產外，也加強企業成熟化的新局面。

這期間，企業本身被迫改變其過去的經營原理及管理方式，而這種變革的方向及道路，前人既未走過，甚至連可供參考的地圖或航海圖也沒有。但是在航向這個未知的世界時，企業自己不奮力搖舵前進是不行的。這種搏命的出航，大多要承受不可預知的困難與危險。途中或許會遭遇到暴風雨或暗礁，也有可能被摧打得殘破不堪而漂流到不可知的方向。可是在此關鍵時刻，除非船長和船員們彼此通力合作，竭盡心力才可以掙扎到目的地。在公司也是一樣，必須是「同舟共濟」，全員一體，才能安然完成這項航海之旅。

在歐洲的歷史中，十六世紀曾被稱為「大航海時代」。那時葡萄牙的航海家達伽瑪已經越過喜望峰到達了印度。同時哥倫布也在抵達西印度群島的途中，無意間發現了美洲新大陸，從此迅速地打開了世界之門。當然那個時候也開拓了很多新土地，而開拓的過程總是充滿著許多冒險。但這些冒險也帶來很多收穫，其中最大的收穫，就是發現「世界」。這個發現，使得世界地圖得以完成，另外這不僅證實了地球是圓的假設，同時也改變了人們的舊有觀念。因為舊有觀念的改變，使得人類的認知思維不斷求新。這樣的影響也讓科學、文化等知性活動產生很大的變化。

有開疆闢土的需要，才有很多趨之若鶩的冒險家。有這種行動的結果，便創造出新的思維，這和現今的企業所面臨的環境極為相似。在即將邁向二十一世紀的此時，企業本身應該有新的作為，才能毅然地邁入二十一世紀。而這些情況，不只是日本企業，就是歐美、NIES（新興工業經濟國家，亞洲四小龍）的企業也是一樣的。

本書是以面臨新環境的企業為對象，客觀地從理論或實踐等方面，闡述企業該如何自處。沒有戰略的企業，是無法在這巨大的變化時代裡安然自處的。換言之，經營戰略在今天可說是絕對必要的。但是值得注意的是，這個經營戰略不僅和過去不同，而且本質也完全不同。的確，經營戰略可說是一個全新的知識領域。

2 增加企業環境的不透明度

現今的環境，第一個特質就是具有不透明度，誰也不能對未來做明確的預測。廣言之，過去誰也無法預測到現在的技術革新是如此蓬勃，全球化腳步不斷擴大，還有相關規章的制定推行。而政治、經濟的關係日益密切，成熟化的社會也接踵而來（日本已面臨高齡化的社會）等環境變化的問題。的確，情報資訊、自動化、超導體、光纖等所謂的技術革新的日新月异，使得企業的運作受到很大的考驗。也因為如此，所以各企業才拚命地急於研究開發，可是這樣的經營戰略充其量也只是技術戰略而已。

另外，現在的經濟已經是「無國界經濟」，這意味著企業的活動必須考慮到全球化。即使在日本國內，NIES商品也曾引起價格革命，內部國際化對企業的影響愈來愈大。也給金融界、資訊業等的規章制度帶來相當大的打擊。而一般所調的「金融革命」，已改變了目前業界彼此穩定的勢力與秩序。

政治和經濟的關係是更加密切了，以經濟摩擦等為例，其因素不再只是經濟的理由而已，非經濟的主要因素的影響程度也漸漸增加。當然，這也和企業倫理有關，因此各企業也開始要求確立新的企業倫理。

再者，隨著成熟化社會的來臨，這也意味著企業的運作將受到影響。可以預估消費會趨多樣化、高品質化、多極化還有新的價值觀等各種變化也將陸續登場。特別是成熟化社會的來臨，促使過去追求量的成長的社會改變成現在講求品質成長的社會。同時也衍生出多樣的價值觀，更製造出許多混沌不明的狀況。

到底有多少的變動因素？而它們彼此複雜地交錯著，又相互地相乘，使得環境變得更不透明。而且隨著這樣的不透明感的增加，變動也就愈大。一九八七年美國紐約華爾街發生了一黑色星期一，剎那間整個世界也受到波及。沒有任何的前兆，那時整個環境一夕之間全改變了。這種環境的突發意外也是環境的第二個特質。

誰也無法事先預測環境的突發狀況。過去美國前總統尼克森發表保護美元政策，第一、二次的石油危機、還有一黑色星期一」等就是衝擊各國經濟的典型例子。環境的突發意外也有來自競爭的對手，例如突然的收購、新技術的發表、合作等，這些會徹底地改變目前的經營戰略。從前豐田公司突然發布和GM（通用汽車公司）合併的消息，不僅衝擊到日

本業界，同時也震撼了全世界的汽車業者。像這樣的突發意外，發生的可能性很高，同時這種衝擊力可說是很大的。時代腳步更迭不息，隨著突發意外的頻仍，二十一世紀也即將來臨了。

環境變化的第二個特質，就是環境的流動化。大變動和小變動相互作用，就產生了環境的流動。而廣義地、抽象地來說，從環境的流動可以勾勒出即將來臨的環境面貌。但是具體的面貌和事實常會混淆不清，甚至不斷地變動。例如：曾經預言高度資訊化的時代即將來臨，而現在也真的處於這樣的時代，只是這個面貌和當初所預期還是有些差異。

當初NTT（舊日本電電公社）在三鷹地方，大張旗鼓地從事「高度資訊化社會」（INS）的實驗。那時很多企業也參與了這項實驗，但是結果卻和事先的預測完全不同。這與其說是NTT的資訊化和預測有所出入，莫如說是連最基本的標準都沒有。然而SEVEN-ELEVEN的doso (point of sales)，銀行、證券公司的電腦連線作業、藥局的自由連鎖店的流通運輸、黑貓ヤマト的快速運輸業等，因實際需要而應運而生。這些資訊和通訊系統的互相結合，便形成新的資訊系統。

隨著環境不透明化，和突發狀況發生的可能性的提高，這樣的流動化，更增加了環境本身的不確定性。時至今日，所謂的安定環境在任何企業早已不復存在了。所有的企業，