

台灣企業個案剖析

策略管理 第二版 Strategy

Winning in the Marketplace, 2e

Arthur A. Thompson, Jr. John E. Gamble A. J. Strickland III 著

陳振祥◎編審 林豐智◎校閱



美商麥格羅·希爾
管理 系列叢書



普林斯頓國際有限公司

策略管理 / Arthur A. Thompson, John E.
Gamble, A. J. Strickland III 著. -- 初版.
-- 臺北市：麥格羅希爾, 2007[民 96]
面；公分. -- (管理叢書)
含索引
譯自：Strategy : winning in the marketplace:
core concepts, analytical tools, cases, 2nd ed.
ISBN 978-986-157-344-1(平裝)

1. 決策管理 2. 企業管理

494.1

95020848

管理叢書 M042

策略管理

作者 Arthur A. Thompson, John E. Gamble, A. J. Strickland III

編審 陳振祥

校閱 林豐智

翻譯 李永蕙

教科書編輯 杜佳儒

企劃編輯 張景怡

業務行銷 李本鈞 曾時杏 陳佩狄 曹書毓

業務副理 黃永傑

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地址 10044 台北市中正區博愛路 53 號 7 樓

網址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

譯者服務 E-mail: tw_edu_service@mcgraw-hill.com

TEL: (02) 2311-3000 FAX: (02) 2388-8822

法律顧問 惇安法律事務所盧偉銘律師、蔡嘉政律師及江宜蔚律師

總經銷(台灣) 普林斯頓國際有限公司

網址 <http://www.prin-ceton.com.tw>

地址 24889 新北市新北產業園區五工三路 116 巷 3 號

TEL: (02) 8990-3296 FAX: (02) 8990-4925

劃撥帳號: 19681186

出版日期 2012 年 1 月 (初版三刷)

Traditional Chinese Adaptation Copyright © 2007 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc.
Taiwan Branch.

Original: Strategy: Winning in the Marketplace, 2e ISBN: 978-0-07-298990-8

Copyright©2006, 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

ISBN: 978-986-157-344-1

※著作權所有，侵害必究 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回退換

尊重智慧財產權！

依據我國著作權法第九十一條：「擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新台幣七十五萬元以下罰金。」



「策略管理」是討論有關於企業經營方向制定、資源配置、與執行的整合性課程，也是大學商學院與管理學院之高年級課程之一。坊間已經出現許多討論「策略管理」之教科書，不論是著作、或是譯作，都有其特別強調的論點。本書的三位原作者都是長期專注於策略管理領域之研究與教學的學者，在策略管理領域的研究成果相當豐碩，且擁有長期的教學經驗；作者藉由長期的研究與教學所累積的觀點與論述，精確的描述策略管理課程的相關議題與內容，並且許多內容都採取逐點列述之方式，淺顯易懂。

本書的論述深入淺出，由策略定義之說明作為起點，到有效的策略執行，都相當有系統的解析有關於策略管理的相關課題。本書共分為九章，分別針對策略制定、環境分析、策略構成、與策略執行等課題，每章都是一個獨立的教學單元，有助於教學之課程單元的設計、與教學時程的規劃與控制；加上搭配相關的企業個案，更深入的說明策略管理之相關議題在企業實務上的運作。為提高本書各章節內容的可讀性，透過中文版之編審作業在每章加入一個屬於台灣企業的案例；每一案例的選擇，都與該章節之相關內容有密切關連，期待這些案例能拉近讀者與本書的距離，也期待能夠藉由這些個案而增添本書的教學深度與引發更強的學習興趣。

好的策略管理教材，應該能夠給予學生諸多的啟發，包括：讓學生對於企業管理活動之運作與規劃有所興趣與注意、能有系統的說明實務運作的情境與決策模式、引導學生進行必要的討論與揣摩企業經營之決策運作等。策略管理，是大學商學院與管理學院之高年級課程，也是相關企業管理課程修習之後的整合性課程，更是儲備企業高階主管的必修課程；本書對於企業管理相關課程的整合，也提供了相當豐富的教材，有助於教師與學生在課堂上的互動、在實務案例引導上的整合，確實有利於策略管理課程的講授與學習。

雖然這是屬於大學商學或管理領域之學子所修習之課程用書，但是企業經營活動的策略制定程序、決策制定影響要素、與策略執行等相關課題，卻與日常生活息息相關；藉由本書相關內容的引導，也可以活用於各項決策上。

湯普森 Arthur A. Thompson, Jr.



湯普森在 1961 年及 1965 年分別取得田納西大學（University of Tennessee）經濟學學士學位及博士學位；他曾有 3 年的時間在維吉尼亞理工學院（Virginia Tech）擔任經濟學教職員，後來在阿拉巴馬大學（University of Alabama）的商業管理學院（College of Commerce and Business Administration）擔任教職長達 24 年。湯普森博士於 1974 年及 1982 年的全學期休假期間赴哈佛商學院（Harvard Business School）擔任客座教授。

湯普森的專長領域包括商業策略、競爭與市場分析以及企業部門經濟學。他已在大約 25 種不同的專業及商業出版品發表超過 30 篇文章，且是 5 本教科書及 4 種電腦應用模擬習題的作者或共同作者。

湯普森博士經常針對電力公用事業產業面臨的策略議題發表演說，他也是這方面的顧問，尤其是有關產業結構改革、解除管制、競爭及顧客選擇自由所加諸的挑戰。他付出許多校外時間對電力公用事業團體做簡報，並為世界各地的電力公用事業高階主管主持管理發展計畫。

湯普森博士與結婚 44 年的妻子共有兩個女兒、兩個孫子及一隻約克夏犬。

Dr. Dennis Engi 序

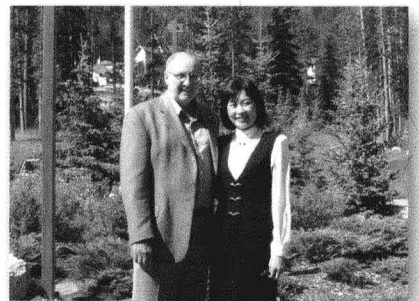
An Accomplished Scholar with a Passion for Teaching

When most people are first exposed to the topic of Engineering Probability and Statistics their impression is that this is an area which is difficult to understand because of its abstract concepts and heavy reliance on advanced mathematical techniques. Furthermore, most people do not have an awareness of the value that this subject matter brings to helping improve their quality of life.

A very accomplished scholar in this area, Professor Wheyming Song, devoted the summer and fall of 2004 to enlightening students in this vital area. This enlightenment was provided through a collection of ten presentations given to over a thousand students; including elementary, junior and senior high school, as well as university undergraduate and graduate students. These presentations brought the topic of Engineering Probability and Statistics to life for the students by connecting it to diverse applications ranging from building a house, to the lottery, and even to interpersonal relationships. The students found these connections to be fascinating and, undoubtedly, many of the students now have an appreciation for the value of this subject matter to their lives.

I've had the good fortune to work with Professor Song for the past few years and have found her to be an exceptional colleague with a deep understanding of probability and statistics. Further, she consistently exhibits a profound penchant for and a clear strength in helping students at all levels develop an appreciation for and an understanding of this important area. Through her passion for teaching, Professor Song conveys her knowledge of and excitement about Engineering Probability and Statistics and thereby instills a desire to learn more about this exciting topic.

Written by Dr. Engi Dennis
Head, School of Industrial Engineering,
Purdue University, 2/1/2005



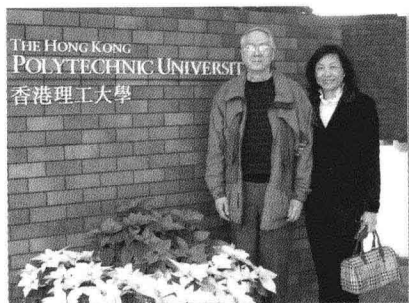
劉炯朗校長序

一本有用, 有趣, 有啟發性的好書

有人認為數學是抽象的, 也有人認為數學是優美的, 更有人認為數學是枯燥無味的。有人認為工程必須具備好的數學基礎, 也有人認為工程只要靠經驗, 更有人認為工程只要解決實在的問題, 而不是要紙上談兵。他們的論點不同, 卻都有他們的見地。「機率與推論統計學」是一門非常特別的學科, 可以將數學和工程結合起來, 既有抽象理論, 又能有實在的應用, 有趣能引人入勝, 又能夠解決重要的實用問題。在我自己工程領域的求學與教學經驗中, 我覺得機率和統計是對學工程的同學們一門非常有啟示性的課程。

桑慧敏老師是一位出色的教學工作者和充滿活力的老師。她的教學熱忱與對專業的投入總能吸引聽課的學生或聽講的聽眾聚精會神, 也想一探究竟。她的學生常說聽桑老師上課就像在聽故事, 有趣又有意思。許多學生的期末評語描述他們自己從學期初認為數學是枯燥無味或自己是數學低能, 到學期末認為數學是有用, 有趣與漸漸找回自己對數學的自信力與潛力。我覺得這些評語實在是對一位教學工作者最好的讚美了。

桑慧敏老師也是一位出色的研究工作者和難得同時對理工商三個領域都學有專精的學者。她在課堂上把理論解釋推演得清楚周全, 她再把理論的結果和應用的問題結合起來, 讓同學們了解理論如何幫助我們看清似是而非的錯誤直覺。她把多年來對機率和統計教學的經驗心血整理成書。在本書中, 喜歡理論的學生可充分享受到邏輯推演的知識性, 喜歡應用的學生也可享受到機率和統計在日常生活中應用實例的趣味性。我覺得這的確是一本有用, 有趣, 有啟發性的好書。



清華大學前校長 劉炯朗 謹序

2007年4月

《策略管理》是一本以策略管理為核心的教科書，它有兩個非常獨特的特色：(1)以簡潔俐落的手法、大量的資料來探討制定策略及執行策略的原則，以及(2)各章加入台灣本土案例，這些案例都與章節內容及當今企業的策略制定、策略執行挑戰有密切關聯。本書涵蓋了策略思想及策略分析的主要要素，努力呈現嚴密但又能讓學生輕易消化且能以單一種措辭輕鬆涵蓋的內容。本書的使用者及學生有三個好處：(1)創造了更大的案例研究作業空間。(2)有助於騰出時間來利用實質、刺激的模擬習題——這不僅是學生學習策略的強大教學方法，也為課程注入了興奮感和多樣性。(3)有助於學生減輕學生對課程的恐懼感。

我們有信心第二版的內容比第一版堅實許多，因為第二版包括全新且非常適時的「策略、道德與社會責任」專章，以及更有效率地處理策略執行的兩個專章（第一版是三章）。第二版也對所有章節的內容做了大幅的改善及更新。雖然本書比大部分頂尖的教科書簡短，但讀者將發現本書的九個章節已充實且深入地涵蓋了打造及執行策略的原則。各章之間有清楚且整合的連貫性。撰寫手法完全是以讓學生感受經營策略的重要性，並引發其專業興趣為目標。

內容符合目標的教科書

在我們的觀點，一本大學四年級或企管碩士程度的策略教科書要具有符合目標的內容，它必須：

- 以輕鬆易懂的語言解釋核心觀念，並提供相關且為實際企業所利用的案例。
- 謹慎且徹底地敘述策略分析工具、它們如何使用，以及適用於制定並執行策略管理過程中的那個部分。
- 是最新且最綜合的，才能呈現全球化及網路科技驅動的競爭市場及企業策略重大改變之內容。
- 完全聚焦於每位學生對於在當今市場環境中制定、實行及執行企業策略需要知道那些事項。
- 包含最新且最有價值的案例，這些案例應能突顯有趣的產品和企業、說明經理人面臨的重要策略挑戰類型、與章節內容有密切關聯性、包含有價值的教學重點，並引發生動的課堂討論。

我們相信本書的第二版符合上述所有五項標準。章節的討論直搗學生真正需要知道的事項。我們詳細介紹核心觀念及分析工具，使得它們容易被了解和使用。所有章節充滿了有說服力的有效策略範例，本書收錄最新的案例，讓學生容易聯想，並努力結合對策略課程重要的所有最新研究。且多虧策略管理學同事所完成的傑出案例研究及案例撰寫，本版本包括了真正精華、適時、有趣且切題的案例蒐集，來做為說明成功制定及執行策略的原因及方法之珍貴教材。讀者將發現這些案例能吸引學生的興趣，並讓學生確實練習如何應用本書涵蓋的觀念及分析工具。

停留在以例子學習的階段, 分析問題的程度就只能停留在中小學階段, 也絕少能有新的創見。例如, 讀完第一章緒論, 知道直覺的迷思, 卻未必知道如何得到這些例子的正確解答, 更不可能舉一反三。如果讀者繼續閱讀第一章以後的章節, 就能一明究竟。

機率論的數學基礎包括「集合學」(set theory) 與「微積分」(calculus)。就像上場打球之前, 我們先要充份了解球場規則, 並且在更衣室換好球裝後才能上場打球。有志鑽研機率論與統計學的讀者請做好準備, 我們一起來打一場勝任愉快的「機率球」與「統計球」。讓我們互勉之。

有許多的感激在心中。感謝我家人的愛, 鼓勵, 與支持; 清華大學工業工程系所有同事在我校稿準備出書的那一學期分擔我在系上的許多工作與責任; Professor Bruce Schmeiser, Professor David Goldsman, Professor Dennis Engi, 清華大學工學院院長溫于平博士, 清華大學工業工程系系主任王小璠博士對本書內容的建議; 美國普渡大學工業工程系系主任 Professor Dennis Engi 將學生專訪中文稿譯為英文; 清華大學校長劉炯朗博士為本書作序; 清華大學水木書店經理蘇志弘先生鼓勵本書的出版; 清華大學研究生邱文琪, 遲銘璋, 陳逸群, 劉信龍, 黃啓明, 與張佳蓉等的校稿; 與清華大學所有讀過本書初稿的學生的建議。特別感謝台灣大學經濟系吳聰敏教授的排版指導, 如果沒有藉著吳教授出版的 cwTeX 排版軟體與其親自指導, 這本書絕不可能順利出版。最後也是最重要的是感謝天上的父, 我把一切的榮耀歸於您。

桑慧敏

2007年5月

性。本章的特色是介紹波特（Michael E. Porter）的「競爭五力模型」，我們認為這個部分是所有教科書中對於此主題最清楚且最簡單明瞭的討論。全球化及網路科技被認為是能重塑產業競爭的強大驅動力，它們做為改變觸媒的角色，已成為大部分產業中的多數企業在制定致勝策略時必須納入考量的要素。

- 第三章確立了進行堅實企業處境分析的重要性，這個分析是使策略配合組織資源、勝任力及競爭力的基礎。核心能力以及組織資源和能力在創造顧客價值及協助建立競爭優勢上的角色，是討論企業資源優點及弱點的核心部分。SWOT 分析被視為是評估企業資源及整體處境的簡單、容易使用方法。本章也慎重介紹如今已成標準的價值鏈分析、訂定標竿及競爭實力評估等工具，我們相信所有這些工具能深入洞察企業相對於競爭對手的成本地位及市場地位。本章也詳實探討企業實行網路科技應用正在如何改變企業和產業的價值鏈，以及特定價值鏈活動的執行。
- 第四章處理企業如何追求競爭優勢——制定具有以下特性的策略之選擇：擁有良好的競爭優勢前景，且同時能配合產業和競爭狀況以及自己的資源和競爭條件。雖然本章是以五種通用的競爭策略為架構——低成本領導者、差異化、最佳成本提供者、聚焦差異化及聚焦低成本，但讀者也會發現其他重要主題，包括締結策略聯盟及協同合作關係有何利益、進行合併及收購在強化企業競爭力上有何效用、何時應向後或向前整合到產業價值鏈的更多階段、將某些價值鏈活動委外給外部專家的利益、是否以及何時應利用攻擊性及防禦性的行動，以及企業可利用來在市場中為自己定位的不同類型網站策略。

- 第五章探討將營運擴張到境外，並在幾個或許多國家市場中競爭的企業之策略選擇，包括出口、授權與加盟、多國策略、全球策略，以及大力仰賴策略聯盟與合資企業。本章特別探討多國競爭所獨有的四種策略議題：(1)是否應將企業在每個不同國家市場的產品供應客製化，來配合地方購買者的品味和偏好，或者應在世界各地提供標準化的產品；(2)是否應在企業於其中營運的所有國家市場利用本質上相同的基本競爭策略，或者應根據各國情況來修正企業的競爭方法，以便配合特定的市場條件和企業遭遇的競爭狀況；(3)應將生產設施、配銷中心及顧客服務營運設置在那裡，才能實現最大的競爭優勢；以及(4)有效率地多國界移轉企業的資源優點及能力以建立競爭優勢。本章也探討獲利庇護所與多國界補貼的觀念、進入新興國家市場的相關特殊問題，以及在印度、中國、巴西和墨西哥等新興國家中的地方企業，可利用那些策略來防禦尋求機會、資源充裕的全球巨人之入侵。
- 第六章充分介紹多事業企業的多角化策略。一開始說明成為多角化企業的各種途徑、解釋企業可如何利用多角化來為各事業單位創造或結合競爭優勢，並檢視已多角化的企業改善其整體績效所擁有的策略選擇。在本章的中間部分，分析焦點在於評估多角化企業事業組合吸引力的方法及程序，包括企業已多角化經營的各種事業之相對吸引力、跨產業企業在每個事業部上的競爭實力，以及多角化企業不同事業之間的策略配合及資源配合。本章最後部分簡要地檢視企業多角化後的四種主要策略選擇：(1)拓展多角化基礎，(2)藉由捨棄某些現有事業來縮限多角化的基礎，(3)重建企業事業組合，以及(4)進行跨國多角化。
- 全新的第七章「策略、道德與社會責任」聚焦於企業的策略是

否以及為什麼應該通過道德檢驗。學生通常知道企業及其人員有責任遵守法律，並依照公平競爭的規則來營運。但當今的學生似乎比較不清楚：(1)企業是否有責任根據道德標準來營運，以及(2)除了顧及顧客的需求及偏好外，企業是否有責任或義務促進社會的福祉。企業以道德及／或對社會負責的方式來營運，是否符合股東的最佳利益？本章廣泛討論企業努力制定並執行致勝的策略與以下責任之間應該有何關聯（若有）：(1)以道德的方式進行活動，以及(2)做為忠誠的企業公民並注意非企業所有人之利害關係人（員工、企業在其中營運的社區、弱勢團體及社會整體）的需求，來展現對社會負責的行為。本章反映了最新的文獻內容。一開始的部分說明道德標準應普遍適用（道德普遍主義學派所主張）、視地方規範及環境情況而定（道德相對主義學派所主張），或兩者之結合（整合的社會契約理論所主張）。本章接下來分別探討三種管理道德類目（道德、不道德及忽略道德）；不道德策略及陰暗商業行為的驅動因素；將企業策略連結到其道德原則及核心價值觀；「社會責任策略」的觀念；以及對社會負責且符合道德的行為之商業論點。本章提供了許多嚴肅的見解讓學生思索，希望學生會因此更具有道德良知。

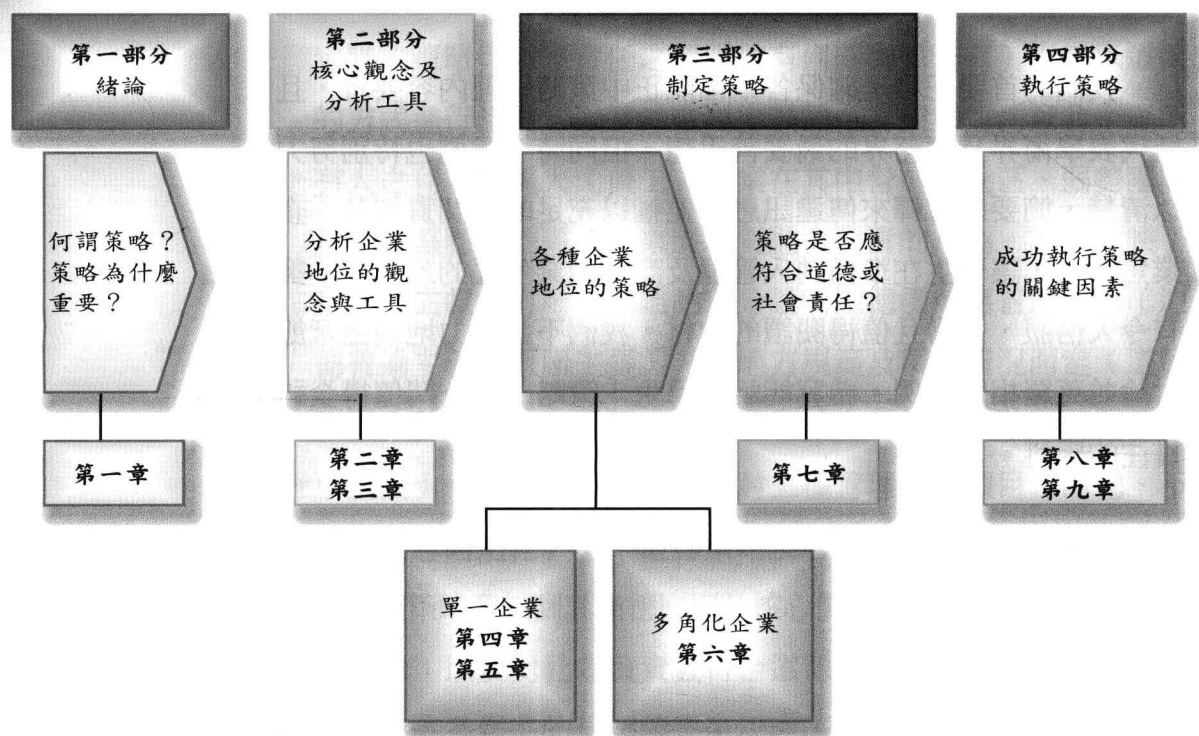
- 第八章及第九章專門探討執行策略的模式，它們是以一個堅實、令人信服的觀念架構為核心：(1)建立資源優點及組織能力來成功執行策略；(2)分配充裕的資源給具策略關鍵性的活動；(3)確保政策及程序能促進而非阻礙策略執行；(4)制定最佳實務並推動價值鏈活動執行方法的持續改善；(5)安裝資訊及營運系統，讓企業人員能熟練地執行他們的策略角色；(6)直接依照策略和財務目標的達成以及良好的策略執行來給予獎勵；(7)塑造配合

策略的工作環境及企業文化；以及(8)行使驅動繼續執行的內部領導力。這兩章共同具備的重點是，實行並執行策略包括想出妥善支持策略的營運需要那些具體行動、行為及條件，然後貫徹事情的完成並實現結果——這兩章的目標是確保學生了解策略的實行／執行階段，是一種「促使事情發生」以及「促使事情正確地發生」的管理活動。

我們的首要任務是確保各章都能正中策略管理內容要旨，且能代表學術界及實務界的最妥善思想。但同時，我們也特別努力以清楚、簡要的解釋來傳達訊息，並輔以充足的相關實例及「企業焦點」，讓學生在準備進入管理及商業職業生涯的過程中，擁有令人信服、適當且值得閱讀的教材。我們不遺餘力地創造章節討論並蒐羅相關案例，希冀能說服學生「策略」是一門值得全神貫注的學科。

本書導覽

章節結構及組織



何謂策略？策略為什麼重要？

每一章開頭都有著名的引言及介紹文字。

策略是執行一套行動的承諾，而非其他。
——耶魯大學教授 Sharon Oster

沒有策略，組織就像一艘沒有舵的船。
——Joel Ross 與 Michael Kami

除非我們改變方向，否則目前所面對的端點就是最後到達處。
——中國古代格言

如果你不知道自己要往那裡，任何道路都會帶你到達任何目的地。
——《可蘭經》

經營者的工作，不是要看公司的現狀，而是要知道未來能變成什麼樣貌。
——灰狗公司 (Greyhound Corp.) 前任執行長 John W. Teets



企業焦點 1.1

康卡斯特 (Comcast) 公司創造有線電視產業革命的策略



2004 年，有線電視巨人康卡斯特公司正在計畫一項大量的策略，它想要改變人們觀看電視的方式，並藉由引進網路電視服務來使它的事業成長。2002 年，康卡斯特以大約 500 億美元收購了 AT&T 寬頻公司 (AT&T Broadband)，以及該公司的 1,300 萬有線電視用戶。有了 180 億美元的營收，加上在美國 7,400 萬有線電視用戶中佔有 2,200 萬個，康卡斯特成為美國市場的產業領導者。康卡斯特在 2004 年的策略有以下幾點：

- 推出新的隨選視聽 (video-on-demand) 服務，讓顧客能夠在他們想要的任何時間觀看電視節目。這項服務讓顧客能使用自己的遙控器，從儲存在康卡斯特伺服器中，包含數千種節目的資料庫中選擇，包括電視網節目、新聞、體育及電影等；顧客能夠暫停、停止、重新啟動並儲存節目，而不必記得要在它們播放時錄影。僅僅在 18 個月後，已經有將近 500 萬用戶簽約使用康卡斯特的選播服務。目前公司正加速在其他區域推出選播服務。

計畫一項有許多獨特特色的網路網路音協定服務，包括轉播、來電顯示及電話會議。

- 利用網路隨選及網路網路音協定服務來區隔康卡斯特的服務供應，並挑戰來自直接到府衛星電視提供者的強烈競爭。有線電視與家庭用戶之間的雙向溝通連結，讓顧客能夠只按遙控器上的幾個按鈕，就能收看他們想要觀看的節目；然而，衛星電視就沒有這種能力，衛星電視提供者也無法提供可靠的高速網路存取管道。衛星電視已經經受許多有線電視的顧客，因為它的月費很低——在 2004 年的前 6 個月，直接衛星電視 (Direct TV) 與回音之星 (EchoStar) 總共增加約 170 萬個新用戶，而康卡斯特已損失 61,000 個用戶。

- 利用銷售團隊 (目前約有 32,000 人)，將廣告銷售給部分廣告經費從電視網節目轉移到有線電視節目的企業。廣告銷售產生了 13 億美元的營收，而康卡斯特在美國 25 個最大市場的其中 21 個中有有線電視的營運。

全球焦點 5.1

電子藝術公司及可口可樂的多國籍策略



電子藝術公司在電動玩具上的時間策略
世界最大的寶可龍玩具開發商及行動電子藝術公司 (Electronic Arts, EA)，設計了各種適合不同國家電玩愛好者遊戲，也用各種服務來設計遊戲。電子藝術有兩個主要的工作室，一個在卑詩省溫哥華市，一個在洛杉磯，還有一些位於舊金山、奧蘭多、倫敦及東京的較小設計工作室。設計工作室分散在世界各地，有助於電子藝術設計出符合不同文化的遊戲。例如倫敦的工作室率先設計出 FIFA 足球遊戲，以配合歐洲的品牌並複製體育場、球衣及球隊球員；美國的工作室率先設計出包含 NFL 足球、NBA 籃球和 NASCAR 比賽等遊戲。其他電玩軟體公司卻不像電子藝術一樣有能力將遊戲全球化，該公司在不同的國家以不同的語言在多個平台上推出遊戲。電子

藝術的「哈利波特：消失的密室」遊戲，同時在 75 個國家以 31 種語言在 7 個平台上推出。

可口可樂在飲料上的時間策略

可口可樂努力滿足地方品味和文化的要求，在大約 200 個國家提供 300 種品牌。可口可樂的裝瓶工廠和配銷商網絡在各地均不同，且該公司的產品和品牌也都經過設計來符合地方的口味。可口可樂地方營運單位將產品帶進市場、使用包裝，以及利用廣告信息的方式，全都刻意配合地方的文化及商業實務。可口可樂產品的許多成份和用品都源自地方。

資料來源：www.ea.com 及 www.cocaCola.com, accessed September 2004.

各章都有「企業焦點」或「全球焦點」的深入範例，以說明重要的章節主題、將教科書內容連結到真實世界中的企業，並有說服力地論證策略的作用。

策略與道德：通過道德監督 (moral scrutiny) 的檢驗

在選擇各種策略方案時，企業經理人會被告誡要採取光明正大且可通過道德監督檢驗的行動。然而僅僅讓公司的策略行動遵守在法律的界線範圍內，未必能使它們符合道德。道德標準並不受制於法律的約束。它們更涉及對或錯的選擇，以及「責任」（該不該做）的問題。符合道德標準的策略方案，是不包含任何的行動和行為，會從「應該做」的界線跨越到「不應該做」範圍（因為不應該做的行動是不妥當或不公正的，可能損及其他人，或者對環境造成不必要的傷害）。

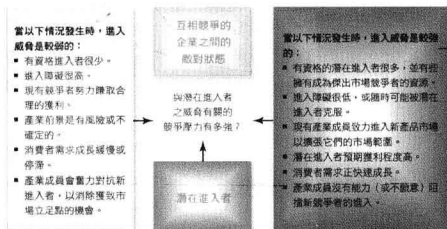
誠然，要將一個特定的策略行為歸類為明顯道德或明顯不道德，確實相當不容易。許多策略行動都落在兩者之間的灰色地帶。策略行動被視為道德或不道德，與標準設得多高而定。例如：建議酒類產品之廣告主，在高達 50% 未成年讀者的媒體上刊登酒類產品廣告，是否合乎道

核心觀念

策略方案，不能只是合法，就被斷定是合乎道德的。策略方案能夠符合道德標準，必須包含可通過道德監督並光明正大的行動準則，我們可以從這些準則是否不妥當或不公正，可能損及其他人，或在非必要的情况下造成環境傷害等角度來思考。

邊欄註解定義核心觀念，並提醒重要的見解及原則。

圖 2-5 影響潛在進入者威脅的因素



本書以大量的圖表強化觀念及分析架構。

表 1.1 在決定企業應致力於那個方向時應考慮的因素

外部考量	內部考量
- 僅維持目前產品—顧客—市場—技術重心，公司的未來是否有前景？也就是遵守公司目前的策略途徑，是否可能帶來具吸引力的成長機會？ - 正在進行之市場和競爭環境變化，會增進還是阻礙公司的未來前景？ - 公司應爭取服務那些新顧客及/或新市場（若有）？ - 公司應該和不應該追逐那些新市場機會？ - 我們應該計畫放棄目前服務的那些市場、市場區隔或顧客？	- 公司的企圖為何？例如：公司想要擁有何種產業地位？ - 目前的事業在未來幾年是否產生足以讓股東滿意的成長和獲利？ - 從增新產品和服務及/或進入新事業的角度來看，我們應該努力伸展運用那些組織優點？ - 公司的資源是否過度運用得太分散？因為公司試圖介入太多市場中競爭，而其中有某些市場是無利可圖的。 - 公司的技術重心是否太廣泛或太狹窄？是否需做出任何改變？

向，以及公司的產品—市場—顧客—技術重心，並決定是否要有所改變來改善企業的市場地位及未來前景。一旦決定公司朝哪一方向發展，經理人即必須修正公司的事業構成與應建立的市場地位，在決定公司應該朝那個方向發展，以及為何可行，需要注意到多項考慮因素，如表 1.1。

高階經營團隊對公司發展方向及未來的產品—顧客—市場—技術重心之觀點和結論，構成了公司的**策略願景 (strategic vision)**。「策略願景」描繪出經營團隊對事業發展的抱負，描繪出「企業要邁向何處」的整體觀點，以及何以符合公司利益的理由。因此，策略願景為組織指出特定方向，制定未來一段時間應遵循的策略途徑，並塑造出整體的認同感。一個清楚表達的策略願景，可傳達經營團隊對利害關係人的承諾，引導內部成員朝向共同方向而努力。例如：亨利·福特 (Henry Ford) 「每個車庫都有一輛車」的願景，確實發揮相當大的力量，因為它抓住了所有成員的想像，協助內部努力調動公司內部資源，並成為評估公司策略執行效益的基準。

好的願景是獨特，且專屬於特定組織的，而不是泛泛、好聽的宣言，例如：「我們將在所選擇服務的每個市場中，成為全球領導者，以

核心觀念

策略願景概述企業在發展並強化其事業的意願，它描繪出企業所欲達到的目標，並說明達成目標的理由。