

策略管理

建立企業永續競爭力

方至民 著

Competition ●

Intelligence ●

Competence ●

Governance ●

Advantage ●



Strategic Management

Building Sustainable Competitive Advantages

策略管理

建立企業永續競爭力

方至民 著

Competition ●

Intelligence ●

Competence ●

Governance ●

Advantage ●



Strategic Management

Building Sustainable Competitive Advantages

策略管理：建立企業永續競爭力 / 方至民著. --
三版. -- 新北市：前程文化，2012.08
面；公分

ISBN 978-986-6264-76-4 (精裝)

1. 策略管理

494.1

101016234

策略管理

建立企業永續競爭力

定價：新台幣 650 元

著 作 人：方至民

發 行 人：傅和彥

企劃編輯：陳佳妮

責任編輯：蘇依琪

出 版 者：前程文化事業有限公司

總 經 銷：前程文化事業有限公司

地 址：新北市三重區重新路五段 609 巷 4 號 8 樓之 8

電 話：(02)2995-6488 (代表號)

傳 真：(02)2995-6482

網 址：www.fcmc.com.tw

讀者服務：service@mail.fcmc.com.tw

郵政劃撥：19899178 前程文化事業有限公司

法律顧問：浩翔法律事務所 彭志傑律師

西元 2006 年 7 月初版

西元 2010 年 8 月二版

西元 2012 年 9 年三版

著作權所有・侵害必究

方至民

國立交通大學機械工程學士（1980）、國立台灣大學商學碩士（1982）、美國馬里蘭大學（University of Maryland at College Park）策略管理博士（1995）。目前任教於國立中山大學企管系暨研究所（自1995年起），並兩度擔任該校EMBA中心執行長（2003～2006、2012～）。主要專長領域為企業經營策略、企業政策、國際策略管理及國際企業管理等，除了本書，另著有《企業競爭優勢》、《國際企業管理：建構全球營運優勢》、《國際企業概論》等，皆為相關領域的暢銷書。

作者實務經驗豐富，曾任職經濟部自動化服務團（1984～1985）、中國生產力中心（1986～1989），歷任業務、訓練發展及研究發展等部門主管，任內並負責推動全國品質提升運動（1987～1989）。其目前為經濟部「小巨人獎」計畫主持人，經濟部業界「科技專案」、「法人科技專案」評審委員，及多家台灣、中國與外商中大型企業、財團法人之策略顧問。

走向解構化世界的策略觀

修習「策略管理」的MBA同學以及企業面臨策略抉擇的高階主管有好消息了：中山大學方至民教授繼其力作《企業競爭優勢》之後，再接再厲以這本《策略管理》新著問世。本書除了體系更加完整，觀念更加切時之外，特別講求理論和實務之貫通以及本土案例之大量採用，這些特點，顯然就是作者在撰寫本書上所呈現的「競爭優勢」。

不同層次的策略問題

今日企業在當前這種變化莫測的經營環境中，如何發展與選擇適合的策略已成為決定其興衰，甚至存亡的關鍵。例如，2006年6月，全球最大軟體公司微軟正式推出掃毒軟體服務，這一消息對於當時世界上居於防毒軟體專業領導地位的兩家公司——由國人張明正創辦的「趨勢科技」以及美國的「賽門鐵克」——來說，依報章用語，乃是「惡夢成真」。這兩家公司，如何因應這一新情勢，顯然不是靠著埋首苦幹或降低成本所能奏效，而必須自策略層次予以解決。實際上，像這種事件並非特別，每天都在上演，真正問題在於，當前企業所面臨的策略問題在性質上和過去所遭遇者顯然不同，自然在解決方法上，也就不同。

解構化的趨勢

基本上，今日企業所面臨的，乃是一個高度不確定的未來，表現在以下幾方面：

1. 首先是過去企業賴以規劃策略所依賴的趨勢軌跡和結構不見了。人們使用諸如「十倍速時代」、「不連續時代」或「斷層求生」等這些名詞，以強調未來已不是過去的延續。例如，當代策略大師敏茲伯格（Henry Mintzberg）於其1994年出版《策略規劃興亡史》（The Rise and Fall of Strategic Planning）一書中已指出，今後企業已無法經由直線性和分析性的預測以產生有創意的策略。取代這種根植於歷史性預測方法的，乃是企業本身對於未來的願景的選擇。
2. 國家的界限逐漸模糊化，甚至消失。在過去，舉凡個人、資金、貨物、技術或投資，在跨國移動時一般都受到一國政府的限制，這一因素，構成企業在策略分析及選擇上之「限制條件」（constraints）。然而隨著全球化潮流之到來，企業可以擴大其視野，視整個地球做為其經營的平台，在這情況下，無形中大大

增加策略的可能性和更大空間。

3. 產業界限和結構的消失。事實發展顯示，一方面，有愈來愈多企業不再將其發展侷限於某一特定產業領域，如人們所知，Nokia 乃自一家造紙業改變為行動電話業之霸主；奇異如今不再是一家電機、家電和化工公司，其過半收入乃來自屬於金融業之 GE Capital；再如以電機和馬達聞名的西屋公司，如今已脫胎換骨為以 CBS 為旗艦的多媒體企業。在另一方面，隨著服務業的興起，改採消費者或需求面立場以規劃其策略發展，它所著眼的，乃是為解決或滿足顧客在生活、工作、休閒、學習等方面之需要以提供某種 total solution。這種解決模式，一般是跨越或融合多種傳統產業。這種模式下，使得原來站在供給立場的產業分類以及建立在這種產業基礎上的分析失去其意義。
4. 企業本身組織界限的消失。原因在於，在全球化競爭的壓力下，個別企業不可能由自己包辦所有滿足市場需求之「價值活動」，它只能集中於自己具有專精能力的活動，而將其他價值活動透過合作或外包方式交由其他企業擔任，構成一種跨組織之網絡體系，以達到最高競爭優勢。尤其隨著資訊科技，網路與物流系統突飛猛進，這些合作成員的範圍可以擴大到世界各角落，大大增加策略組合之多樣性。

變革和創新取代連續性的假設

當上述各種界限和結構的模糊化——也就是進入一個「解構化」的世界——以後，使得傳統上的許多策略觀念變得不切實際或失去重要性。例如，以往在策略發展中具有重要地位的產業界說和分析已為更具獨特性的經營模式所取代。在這種開放性的模式中，原來建立在資金「所有權」的企業單位變為依互利關係所建立的合作組織；甚至只是一個「虛擬組織」中的一部分。同樣地，也使得原有的策略觀念如「規模」和「市場占有率」等失去其重要意義。

總而言之，在這樣一個「解構化」的世界中，如杜拉克早在其巨著《不連續的時代》（The Age of Discontinuity）所指出，建構在「連續性」的種種假設將為「變革」或「創新」所取代。例如，像 Dell 這種公司所依賴的，不是資金和實質資產，而是創新和網絡。又依 Richard Foster 與 Sarah Kaplan 在所著《創造性破壞》（Creative Destruction）所稱，目前存在的主要企業能夠安然渡過未來二十五年者，將不及三分之一；它們陣亡的主因，即由於對於外界不可測的環境「敏銳度不夠」。

換言之，留在2020年的企業，將是那些有能力將其策略建構在不連續與解構的未來世界上。如果這一趨勢是正確的話，不但今日的企業經營者必須對此有所警惕，就是本書讀者，也應當抱著同樣心情以體會本書的意義了。



元智大學講座教授
台灣評鑑協會榮譽理事長

在地化的策略管理

策略管理是一門講求企業「策略形成」與「策略執行」的學問，它是許多學者從無數的企業個案中，逐步發展出來的理論與架構，熟悉它可以幫助企業迅速找到有效的企業策略，並避免犯下常見的錯誤。

而企業策略指的是企業在不同時間的發展軌跡，它描述企業從現在到未來所應採取的行動。因此在形成策略之前，企業必須先瞭解未來擬發展的型態（企業使命）以及自己現在的處境（內外部環境分析）。這就是本書第1至第3章的內容。

其次，本書的第4至9章介紹如何形成策略，並從事業層次、公司層次以及跨公司層次，說明企業如何選擇長短期的經營重點，也就是如何建立企業長短期的競爭優勢。簡言之，企業欲建立或維持其競爭優勢，必須掌握三個要素，分別是策略要真正能滿足顧客需求、競爭者不易模仿，且企業本身有能力去執行。前兩個要素在本書第4至9章中都有詳細的說明，而第三個要素則是本書第10至13章所欲強調的重點。

講到策略的執行，首先企業要有好的公司治理，因為好的公司治理可以使董事會與高階團隊有好的運作關係，以降低策略選擇的風險。然後企業必須透過組織的設計與控制系統的建構，讓企業成員有足夠的誘因去執行策略，並在必要時進行策略變革。本書第10至13章對以上的程序都有完整的說明。

本書作者之一方至民教授在中山大學企管系任教多年，無論其教學或研究皆有優異的表現，曾多次獲選為教學傑出教師，並連續多年獲得國科會獎補助其研究計畫。現在方教授決定將其多年的講課內容與研究成果整理出書，相信一定會得到讀者的熱烈迴響。

坊間策略管理的書籍已逐漸增多，但在案例選取上以本地企業為主的教科書卻是少見，採本地企業案例的好處是讀者比較熟悉，因此在閱讀時，比較容易理解與體會該書所欲傳授的策略管理知識。

總之，這是一本用本地企業案例來說明策略管理理論的好書，值得讀者一讀再讀。

劉維琪

台灣評鑑協會理事長
高等教育評鑑中心基金會董事長
國立中山大學管理學院榮譽講座
曾任國立中山大學校長

回歸策略本質・創造競爭優勢

距離本書上一版發行已過兩年，在這短短兩年許多經濟環境產生劇烈的變動。當美國次貸風暴引發的金融海嘯稍微平息之際，歐債危機卻再次掀起全球經濟衰退的疑慮。本書付梓之時正當 2012 倫敦奧運開幕之際，倫敦以不到北京奧運 1/3 的預算舉辦這場盛會，其中許多場館皆是以可回收或是綠建築的方式建設而成。一方面顯示全球經濟的確遭到重大衝擊，各國樽節支出，並且貫徹綠色環保的理念，相較於 2008 年北京奧運時全球景氣蓬勃、新興市場經濟強勁發展，2012 年的倫敦奧運更揭櫫未來全球經濟與企業競爭之趨向。

對於台灣而言，2011 年開始執行的兩岸經濟合作架構協議（ECFA）是台灣與主要貿易夥伴簽屬自由貿易協定的第一步，而台灣與大陸經濟往來，除了製造業的進出口外，服務業與觀光業之往來也勢必更佳密切。然而近年來受到全球經濟衰退的影響，台灣企業的表現不若以往，代工製造業的利潤愈來愈微薄，從「保五保六到毛三到四」，在在顯示以往以規模與成本取勝的經營模式已面臨很大的瓶頸；而近年來表現不俗的資訊產業品牌，包括 Acer、Asus 與 HTC 也遇到強大的挑戰：Acer 從 2010 年的全球第二大 PC 品牌一路被 Dell 與 Lenovo 超越；而曾在 2010-11 年大放異彩的 HTC（2011 年全球前 100 大品牌），在進入 2012 年之後，似乎光芒不再。相對於近年來以品牌與技術力見長的韓國 Samsung，台灣企業已到必須轉型的階段。此外兩年前我們所提及來自於新興市場國家企業，如大陸聯想電腦與吉利汽車、印度米塔爾與塔塔鋼鐵等企業對於在全球市場攻城掠地的企圖與佈局也未曾歇息，可以想見未來幾年在全球經濟發展趨緩的情況下，企業間的競爭只會更加劇烈。然而我們認為在當今複雜與險峻的經濟態勢，以及自由貿易與競爭前提不變的情況下，企業生存與獲利的唯一法則仍是本書所揭櫫的宗旨——提升企業競爭優勢。從企業策略定位、價值活動、競爭優勢建立，到策略創新皆是當今台灣企業（乃至所有企業）反敗為勝的關鍵。就如現今最具競爭優勢的幾家企業，包括 Apple、Samsung 或 Zara 皆是徹底回歸策略基本面，建立競爭優勢的最佳例證。

在地化的策略管理教科書

身為一個教授策略管理的老師，作者深深感受到台灣學子（甚至包括老師與企業人士）迫切需要一本在地化的策略管理教科書，最根本的原因在於大多數的讀者對於外國教科書中的外在環境與企業案例並不熟悉，在「吸收」與「內化」知識時產生許

多阻礙，甚至困擾。根據作者多年來的策略研究、教學與實務經驗，策略理論模式與架構基本上放諸四海皆準，但是在運用時必須相當程度的本土考量。以垂直整合為例，諸多歐洲、美國、日本企業在進行多角化或購併後，並未收良好之績效，但相對地，許多台灣電子大廠，如鴻海、廣達、仁寶，購併投資後，在資本市場上獲得相當大的好評，其原因在於以品牌為主的歐美日企業，經由垂直整合反而拉長了供應鏈，致資源分散，反觀以代工為主的台灣電子廠，垂直整合有助於提升營運效能，這就證明了本土企業與國外企業在實務上極大的差異。因此，唯有透過台灣企業的營運案例，以更鮮活的手法讓學子理解理論架構的實際應用，才能真正徹底學習、吸收知識。一本本土的策略管理教科書，必須相當程度說明與探討台灣產業發展的特色、台灣企業面對的機會與困境、台灣企業多年來所寫下的成就，及將西方策略理論應用於台灣企業案例等，是相當關鍵的。即以「在地化取材」將策略管理知識表達與傳遞給學子。上述本土策略教科書的重要精神，作者皆盡力在本書中呈現，同時，本書中許多案例亦提及台灣企業在大陸與全球市場的表現，相當程度將各議題延伸至企業在大中華地區，甚至全球的佈局營運，使觀察視角不受限。例如，Acer、HTC、Giant、正新建立品牌的歷程、鴻海如何建立EMS霸主地位、統一集團徹底實現垂直整合的優勢、85度C以獨特策略創新定位起家，甚至進軍大陸與全球市場。透過這些台灣企業獨特成就的說明，將更加了解策略理論應用的成效與限制，也就是作者再三強調：唯有透過台灣企業案例之說明，才能讓台灣學生真正學習到策略理論中重要的思維與概念，並實際加以運用。

本書內容與特色

本版主要架構以概論、內外部分析、事業與公司層級策略、聯盟與購併策略、國際策略與策略執行為主軸，但各章節內容卻作了極大幅度的調整，以求內容之精進紮實、文字之流暢易讀。各章內容及改版重點說明如下：

- 第1章「策略管理概論」：說明策略管理的意義與重要性、及策略觀點的演進，特別著墨於近代新進策略管理的內涵，及未來策略管理面對環境議題的挑戰。在全球環境變動加劇之下，企業經理人勢必應具備新的策略管理思維，以因應新的競爭態勢。
- 第2章「外部環境分析」：說明經理人如何進行外部分析，文中介紹各種分析工具（市場區隔、成長趨力、生命週期、五力分析、一般環境分析）使讀者了解環境分析的重點與目的，並盡可能加以操作化。

- 第3章「內部資源分析」：強調如何判斷企業資源是否可以成為形塑競爭優勢的基礎，包括資源基礎觀點、各項判斷準則，及塑造核心能耐。值得一提的是，本章特別說明「動態資源」觀點，說明企業如何累積、強化與應用資源，作為維持競爭優勢的基礎，強調資源絕對不是一個靜態的概念。
- 第4、5章「事業層級策略」：事業層級策略是企業競爭的基礎，本議題內容包含「策略定位」與「競爭優勢來源」。「策略定位」著重於企業如何構思其獨特的策略定位，與競爭者差異化，及策略定位與資源和價值活動之間的關聯，其中，特別強調Porter所提「定位」概念的重要性，並詳細解釋定位可能的來源；「競爭優勢來源」詳細說明企業支撐與實現策略定位的工具，亦即各種競爭優勢來源之建構。本書中相當程度擴大Porter在1980年代所提三個的一般性策略形態與優勢的來源（即低成本、差異化與焦點策略），涵蓋七個企業取得競爭的來源，以突顯當今企業優勢建構的多樣性與複雜性。
- 第6、7章「公司層級策略」：面對全球開放所帶來的眾多商機與產業的激烈競爭，追求成長已經成為企業的關鍵議題。公司層級策略的內容主要說明企業的成長策略，著重未來的成長機會與方向，討論內容包含：水平與垂直整合策略、外包策略與企業多角化策略（包括動機、評估與進入模式）。
- 第8、9章「策略聯盟與購併策略」：近年來我們常常都可以在報章雜誌上閱讀到企業進行策略聯盟與購併的案例，顯示愈來愈多企業企圖以跨公司合作的形式達到企業的策略與成長目標，顯然這是非常重要的策略，因此在本書中我們特別各用一章的篇幅介紹這兩種策略：「策略聯盟」與「購併策略」前者說明企業聯盟的動機、模式、風險與管理議題，後者探討購併的動機、風險與成功條件。
- 第10、11章「國際策略管理」：產業與市場全球化與隨之而來的國際競爭，使得企業必須更審慎構思各項國際策略管理議題，本書將國際策略議題擴大為兩個單元，首先是「國際策略管理基礎」，涵蓋產業全球化與企業國際化動機、風險與成本，以及國家競爭優勢與折衷理論兩個基本的國際企業理論，再詳細探討企業國際化策略之類型、全球佈局策略之內涵及國際市場進入策略。
- 第12章「策略創新與興業精神」：如前述，「啟動策略創新」是企業未來持續競爭優勢之關鍵，然而這個創新的「黑盒子」在一般策略教科書上較少深入探討，因此本書特別說明策略創新議題，包括創新的特質、重要性與程序，以及啟動創新的源頭——興業精神。

· 第13章「策略執行」：策略的價值在於能夠被執行進而發揮其成效，本章首先說明策略執行的重要性與基本原則，爾後說明各執行面的議題，包括組織內部統治機制、架構、文化，及攸關策略執行的重大議題——組織變革管理。

本書以深入淺出的方式說明學理內涵，在行文間儘量輔以實際、新穎的企業案例，使讀者得以充分「內化」、「心領神會」作者所要表達的概念。本書章首之「引導案例」，以較小篇幅的個案引導讀者進入本章議題，啟動讀者閱讀的興趣；章末「個案研討」則納入較長篇幅的個案，透過個案之說明，引導讀者思考，「在面臨個案中的情境時該如何作出適當的決策？」、「書中的理論架構如何幫助個案進行分析與決策？」。期望透過個案的呈現使讀者能真正了解與應用於本書所學之學理架構。此外在本版中，我們嘗試加入幾篇策略領域專業學術文章，說明其主要的研究成果，使讀者可以接觸近年來學術研究發現，延伸知識視野。

本書隨書附贈「台灣60年關鍵企業之策略性角色」，作者精心整理台灣過去60年來各經濟發展階段中，主要代表企業及其策略特質，以延伸讀者的學習觸角；同時，於書末隨附「重要策略學者簡介」，使讀者得以快速瀏覽策略領域中重要學者及其論點；與「企業策略報告撰寫建議」，作為讀者進行產業與企業策略分析架構之參考。期上述補充內容之安排對讀者之學習有所助益。

誌謝

感謝諸多學術與業界先進的鼓勵與支持，許士軍教授與劉維琪教授為本書作序；前程文化企劃與編輯團隊對出版作業盡心盡力，特別是陳佳妮小姐對整本書籍的構想、教材補充上的專業建議，使本書得以順利出版。感謝中山大學企管碩士班同學博威、侑學、加川、信富、峻宇、千淳、傳旋、家禎在資料收集與個案撰寫上的協助，是本書得以完成的重要助力。

由於全球產業環境與企業競爭態勢變動劇烈，及策略理論與研究不斷地推陳出新，策略管理教科書的撰寫實趕不上上述之變化，因此若本書在內容架構或案例安排上有不足或缺漏之處，望各界先進與讀者不吝給予指正，以期本書能更趨完善。



謹誌

2012年8月 高雄西子灣中山大學

推薦序	2
自序	6
第1章 策略管理導論	16
1.1 策略的意涵	21
1.2 策略的重要性	23
1.3 新近策略管理的重要觀點	25
1.4 策略的層級	27
1.5 SWOT 分析	30
1.6 現代策略管理的挑戰	40
引導案例 台積電的願景、策略定位與競爭優勢	18
個案研討 華碩電腦發展策略	43
附錄1 長短期目標的結合原則	48
附錄2 SWOT 分析項目參考表	51
附錄3 策略制定的模式—遠景說或機會說	53
第2章 外部環境分析	58
2.1 市場區隔分析	63
2.2 產品生命週期	68
2.3 市場成長機會分析	76
2.4 高成長市場之風險	82
2.5 產業五力分析	85
2.6 總體環境分析	97
引導案例 台灣電影產業的後 ECFA 時代	60
觀念探索 產業關鍵成功因素之評估	84
觀念探索 五力分析應用實例	96
策略新思維 與政府建立關係對績效之影響	103
個案研討 Google 進入中國市場所面臨的挑戰與困境	105
附錄 微利時代的競爭思維	110

第3章 內部資源分析 112

- 3.1 策略企圖心 116
- 3.2 資源基礎觀點與意義 118
- 3.3 資源的類型與特色 120
- 3.4 資源評估的準則 124
- 3.5 動態的資源觀點 132
- 3.6 運用資源的原則 139
- 引導案例** 聯發科資源建構 114
- 策略新思維** 企業的重要資產—聲譽 121
- 企業實務** 台灣製造業的資源基礎—卓越生產技術與品質 123
- 個案研討** 宏達電以資源與能力競爭 142
- 附錄 知識管理與知識優勢 148

第4章 事業層級策略：策略定位與價值活動系統 152

- 4.1 事業層級策略之內涵—策略定位 156
- 4.2 策略定位 159
- 4.3 策略定位、資源與競爭優勢 166
- 4.4 價值活動系統 168
- 4.5 策略變革 173
- 引導案例** 法藍瓷的精品定位 154
- 企業實務** 深植女性顧客價值的 PayEasy 163
- 企業實務** 改造星巴克 177
- 觀念探索** Miles 與 Snow 的企業策略一般型態 179
- 個案研討** 美利達策略定位 181

第5章 事業層級策略：競爭優勢來源 186

- 5.1 企業競爭優勢之特質 191
- 5.2 低成本策略與優勢 193
- 5.3 差異化策略與優勢 201
- 5.4 焦點集中策略與優勢 206
- 5.5 創新與首動者優勢 209

5.6	品牌權益優勢	217
5.7	顧客價值：整合性的服務與回應效能優勢	222
5.8	非成本的規模優勢	227
引導案例	正新輪胎的競爭優勢	188
觀念探索	運用規模經濟獲取競爭優勢的重要課題	195
企業實務	富士軟片大刀闊斧砍成本	200
策略新思維	競爭優勢—品牌來源國效應	221
個案研討	三星電子打造競爭優勢	229
第6章	公司層級策略：成長策略、水平擴張、垂直整合與外包策略	234
6.1	企業的成長策略	238
6.2	水平式擴張策略	242
6.3	垂直整合策略：差異化優勢與高承諾進入障礙	248
6.4	外包策略	259
引導案例	統一超商的成長策略	236
企業實務	筆電代工廠以垂直整合因應鴻海威脅	254
企業實務	海爾以外包策略提升競爭力	263
個案研討	鴻海的垂直整合策略	266
第7章	公司層級策略：多角化與經營範疇重整	272
7.1	多角化策略之動機	276
7.2	多角化策略之評估	284
7.3	多角化的進入策略	294
7.4	策略重整：範疇的縮減	302
引導案例	集團在綠能產業佈局	274
觀念探索	BCG模式的運用與限制	280
企業實務	集團搶進LED產業	282
個案研討	統一集團的多角化	306
第8章	策略聯盟	312
8.1	策略聯盟的意義與特色	316
8.2	策略聯盟的成立動機	318

8.3	策略聯盟常見之模式	322
8.4	策略聯盟的風險	334
8.5	策略聯盟管理議題	337
引導案例	SUM 中古車商聯盟	314
觀念探索	策略聯盟與其他統治機制比較	323
企業實務	Yahoo 以跨國異業聯盟創造源源不斷的商機	326
策略新思維	策略聯盟與競爭優勢	335
個案研討	裕隆與日產合資	343
第 9 章	購併策略	348
9.1	購併策略之意義	352
9.2	購併策略之動機	354
9.3	購併策略的優點	357
9.4	購併策略的風險	360
9.5	成功購併的要素	365
引導案例	吉利汽車購併富豪汽車	350
企業實務	思科成功購併的秘訣	366
觀念探索	購併協商與評估事項	368
觀念探索	購併價格與購併比率決定	370
策略新思維	購併績效與經濟狀況	372
企業實務	韜睿與惠悅成功的對等購併	373
個案研討	鴻海奇美的世紀聯姻	375
第 10 章	國際策略管理—基礎篇	380
10.1	產業全球化之意義與驅動力	385
10.2	企業國際化之動機與利益	391
10.3	企業國際化之風險與成本	397
10.4	國家競爭優勢	398
10.5	折衷典範觀點	403
引導案例	全球 PC 廠商的劇烈競爭	382
企業實務	不再廉價的大陸勞工	392
策略新思維	企業類型與群聚優勢	393

企業實務	新興市場的龐大商機	395
策略新思維	進入策略決定因素	402
個案研討	台灣LED產業競爭力	410
	附錄 鴻海的OLI優勢	416
第11章	國際策略管理—策略篇	418
	11.1 產業型態	422
	11.2 多國籍企業策略型態	428
	11.3 多國籍企業全球佈局策略	434
	11.4 國際市場進入策略	438
引導案例	友訊的國際化策略	420
企業實務	萬國通路以「Eminent」自創品牌進攻德國市場	430
觀念探索	3A全球策略架構	433
個案研討	聯強要成為中國市場地頭蛇	453
第12章	策略創新與興業精神	458
	12.1 策略創新的重要性與特質	462
	12.2 策略創新的程序	471
	12.3 興業精神	481
引導案例	三星從顧客身上找創新	460
觀念探索	創新的七種機會	468
企業實務	大前研一的創新思考	470
觀念探索	藍海策略與紅海策略	480
個案研討	隔壁的量販店—全聯福利中心	489
	附錄 如何構思價值創新面向之來源	494
第13章	策略執行	496
	13.1 策略執行面的基本原則	500
	13.2 組織內部統治機制	505
	13.3 組織結構	510
	13.4 組織文化與策略執行	517
	13.5 組織變革管理	523