

Strategic Management

策略管理

蔡敦浩、方世杰 著



滄海書局

Tsang Hai Book Publishing Co.

Strategic Management

策略管理

蔡敦浩、方世杰 著



滄海書局

Tsang Hai Book Publishing Co.

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理 / 蔡敦浩, 方世杰作. -- 初版. -- 臺中市：滄

海, 民 101. 02

面 ; 公分

ISBN 978-986-6184-82-6 (平裝)

1. 策略管理

494.1

101002831

版權所有

翻印必究

滄海書碼 MB0520

策略管理

作者 / 蔡敦浩、方世杰

發行人 / 張麗紅

出版者 / 滄海書局

總經銷 / 滄海書局

地址：40757 台中市西屯區台中港路二段 122-19 號 11 樓

電話：(04) 2708-8787

傳真：(04) 2708-7799

網址：<http://www.tsanghai.com.tw>

E-mail：thbook@tsanghai.com.tw

中華民國 101 年 3 月初版一刷

本書所有內容，未經作者及本公司事前書面授權，不得以任何方式作全部或局部之翻印、複印、仿製或轉載。

ISBN 978-986-6184-82-6

作者序

Preface

作為長期投身企業管理與策略研究的學者，多數都會認同策略管理是一門高度整合性的學科，而妥善的策略運用更需要兼容併納的理論知識與權變實務。然而在實際學習上，許多學生面對理論時容易過度僵化，面對實務又有如陷入五里霧中，找不到方向。因此，對於初接觸策略的學生們，我們希望透過這本作者長期教學之經驗累積所完成的教科書，一方面指引學生學習紮實的理論基礎；同時也從各個章節的實務故事與個案中，釐清企業實際面對的情境和策略運作的良窳。這是我們撰寫此書的目標：指導學生認識策略相關課題的基本概念，以及完整的策略邏輯與架構，同時讓學生從互動式的個案討論當中模擬策略情境。

在章節內容的安排與取舍方面，本書主要從：(一) 策略的本質及其基本概念之釐清為出發點，並且(二) 配合日新月異的實務發展之脈絡，納入企業競爭與經營管理的新典範與重要課程。首先，策略的本質其實聚焦在回答一個很基本的問題——價值的創造，包括：(1) 為何以及為誰創造價值(Why? & Who?)，本書第一章除了策略基本概念與規劃之總論外，聚焦於企業存在的價值之討論，並詳細說明企業與其利害關係之關聯性為價值創造之核心課題；(2) 在什麼樣的時空背景下(策略脈絡，When? & Where? 第二、五、六、七、八章) 創造價值，分別討論了企業經營與競爭所面臨的外部環境、全球競爭環境，以及高科技產業之特殊的競爭遊戲規則等；(3) 創造了什麼價值(What?)，第三、四章皆在探討，相對於競爭對手，企業創造了什麼樣的優勢；最後，(4) 如何創造價值(How?)，除了第十、十一、十二章強調企業如何執行適當的策略外，在第九章中，特別強調藉由外部組織間關係的策略運用，可以更有效地進行價值的創造。

至於新的策略典範與重要課題方面，本書作者有鑑於「軟實力」與「競合策略」兩個近年來頗受實務界與學術界高度重視的議題，特別納入了兩章目前坊間較少涉獵的章節，包括：(1) 文化與歷史(第四章)：企業文化之形成有無歷史背景，而一家企業特定的價值創造決策與競爭取向，往往可以追

溯其文化價值觀。也因此，已有許多專家學者都認同，文化是企業經營取勝的無形資產，同時也是建構企業獨特競爭優勢的軟實力；(2) 競合策略 (第九章)：伴隨產業分工的細緻化，企業之價值創造必須仰賴與其他組織之合作關係的維持與管理。然而，在許多情況下，「合作是為了競爭」與「既競爭又合作」看似矛盾的「競合」課題，已然成為許多企業必須面對的策略性課題。本書第九章對於組織的競合策略有其獨到的見解，並提出相當完整的討論與說明。

最後基於理論與實務個案的平衡，同時顧及國內學生對於本土企業較能有親臨其境學習樂趣，本書也大量引述本土公司之案例。綜合言之，除了以上所述之章節內容的設計之外，本書至少呈現了以下三個特色：

1 從具體的策略邏輯架構到啟發性策略思維的引導

本書在撰寫過程中經過無數次討論，從我們 20 多年來的相關教學經驗中，發展出最適合教師引導與學生學習的觀念架構。因此，在本書各章節題材的選擇上，我們都首先精心廓繪出該章節之主軸論述，重點式地架構出相關課題的策略邏輯。其次，在各小節的內容論述上，我們除了輔以相關的小個案外，並在各章章末個案中，設計具啟發策略思維的討論問題。主要目的即在於深化學生對章節內容認知，以提升學習效果。

2 從策略學者學識介紹到策略理論的發展脈絡

在所有舉足輕重的管理大師中，鑽研策略領域的大師最多，也最具有影響力。因此，我們在每一章均列舉一位在該領域具有標竿啟示的策略學者，例如現代企業思想之父 Joseph Schumpeter；策略大師 Henry Mintzberg、Michael Poter 等，詳述其生平事蹟與重要的策略理論之外，並引述其理論說明相關個案故事，讓學生可以從實務中體會大師的風采。

3 從本土公司的經營實務到全球企業策略布局的例證引述

理論固然可以強化學生的邏輯基礎，但對於理解與授課而言，豐富生動的實務故事是最佳的理論運用與驗證。在本書中，我們在每一章的章首與章末均安排個案，讓學生對於策略理論與實際發生情境有首尾呼應的連貫效果。在每一小節則以 Strategy in Action 穿插國內外企業個案故事或歷史事件，針對每一小節的重點利用故事輔助說明。

對於個案故事的取材，本書一方面引述了大量台灣企業為基礎，引導學生認識周邊在地企業的發展現況。另一方面，企業處在全球化的競爭環境中，自然也必須將策略視野放諸四海，因此我們也例舉許多全球大型企業的策略運用過程，以為借鏡並增加學習趣味性。

致謝

這本書的完成，是許多人努力的結果，他們在書本寫作與付梓的過程中給予的支持與協助，在此特致感謝。潘豐泉博士的協助，讓本書更加完善。志豪、丹瑋、俊宏、志芳、東儒高效率的後勤支援，讓本書得以有效的進行。滄海書局梁方中先生專業的能力與效率，更有助於我們的寫作無後顧之憂，特此感謝。最後，希望本書的內容能讓同學們對策略管理及其應用產生興趣，無論將來在實務上或學術上，都可以相得益彰。

蔡敦浩 · 方世杰

2012.01

目錄

Contents

第一部分

策略管理緒論

1

1

CHAPTER

策略與策略管理的本質

3

章首個案 鴻海集團的向下整合策略

4

1.1 為什麼要瞭解策略

6



Strategy in Action

隆中對：諸葛亮的策略布局

8

1.2 策略發展歷程與定義

10

1.2.1 策略理論的發展歷程

10

1.2.2 策略的定義

13

1.2.3 策略定義的整合性概述

16

1.3 組織內的策略行動

19



Strategy in Action

施振榮的微笑曲線

22

1.4 策略管理的重要性及其內容

25



章末個案 比亞迪進入汽車產業的策略

27

第二部

策略分析

31

2

CHAPTER

外部分析：確認產業的機會、威脅，
與競合關係

33

章首

個案

宏達電的 HTC 智慧型手機

34

2.1 為什麼需要外部分析 37

2.2 公司總體經營環境 PESTEC 分析 39

2.2.1 政治法律因素 40

2.2.2 經濟因素 41

2.2.3 社會人口因素 42

2.2.4 科技因素 42

2.2.5 環境因素 43



Strategy in Action

星巴克咖啡台灣篇

44

2.2.6 文化因素 45

2.3 產業分析 46

2.3.1 五力分析 47

2.3.2 產業內的策略群組 52

2.4 組織間的競爭與合作關係 55



Strategy in Action

合作讓產業太陽再升起：南台灣紡織研發
聯盟提升競爭力

56

2.4.1 互補品與互補者 58

2.4.2 競爭與合作交織的畫面——價值網 58

2.4.3 產業群聚與產業疆界的改變	60
--------------------	----

章末個案 是否設立永續長以維持產業龍頭地位？	61
-------------------------------	----

3

CHAPTER

內部分析：企業資源與競爭優勢	65
-----------------------	----

章首個案 iPod 傳奇：發揮資源綜效的 Apple 電腦	66
--------------------------------------	----

3.1 企業資源的內涵	69
--------------------	----

3.1.1 企業的資源	69
-------------	----

3.1.2 資源的價值創造	71
---------------	----



Strategy in Action

豐田汽車的創造效用	74
-----------	----

3.1.3 企業的能力	75
-------------	----

3.2 企業資源的獨特性	77
---------------------	----

3.2.1 價值性	78
-----------	----

3.2.2 稀少性	78
-----------	----

3.2.3 不可模仿性	79
-------------	----

3.2.4 不可替代性	81
-------------	----

3.3 從獨特資源到核心競爭力	82
------------------------	----

3.3.1 建立核心競爭力	83
---------------	----



Strategy in Action




Zappos：全球網路鞋王傳奇	86
-----------------	----

3.4 競爭優勢的模仿與回應策略	88
-------------------------	----

3.4.1 競爭優勢的模仿	88
---------------	----

3.4.2 與握有優勢資源者競爭	90
------------------	----

章末個案 漫步雲端的眾神之爭：資源與能力的征戰	94
--------------------------------	----

4	CHAPTER		
	文化與歷史		97
章首	個案	BenQ-Siemens：跨文化的企業聯姻	98
4.1	前言		100
4.2	組織歷史與策略飄移		101
	4.2.1	何謂策略飄移	101
	4.2.2	階段一：緩步的策略變革	103
	4.2.3	階段二：策略飄移的傾向	104
		Strategy in Action 摩托羅拉	106
	4.2.4	階段三：策略變遷時期	108
	4.2.5	階段四：轉換式變革或被淘汰	108
4.3	組織歷史對策略制定的影響		109
	4.3.1	路徑依賴性	110
		Strategy in Action 反敗為勝的城市咖啡館：CITY CAFÉ	112
	4.3.2	歷史分析	112
4.4	文化與策略		115
	4.4.1	組織文化的層次	115
	4.4.2	組織的文化網	117
	4.4.3	文化對策略發展的影響	119
		Strategy in Action 當安穩碰上激進：惠普與菲奧莉娜的恩怨情仇	120
章末	個案	100分的輸家：巨人諾基亞步履蹣跚	123

第三部分

策略脈絡

127

5

CHAPTER

事業層級策略：競爭優勢與產業環境 129

章首個案 正新輪胎：重新定位，一「馬」當先 130

5.1 競爭定位與經營模式 133

5.1.1 策略定位 133

5.1.2 經營模式 135

5.2 一般性事業層級策略 137

 Strategy in Action
平價液晶電視市場中的霸主——VIZIO 138

5.2.1 成本領導 140

5.2.2 差異化 141

5.2.3 集中化 143

5.2.4 成本領導與差異化共存 144

5.3 策略性事業單位 145

 Strategy in Action
大量客製化的連鎖咖啡店——85度C 146

5.4 產業生命週期 151

5.4.1 市場需求與變化 151

5.4.2 產業生命週期四階段 153

5.5 不同階段策略調整 157

5.5.1 鴻溝的跨越 157

5.5.2 成熟產業策略重點 159

章末個案 台灣的驕傲：桂盟鏈條 162

6

CHAPTER

公司層級策略：水平整合、垂直整合、委外與多角化

167

章首

個案

統一集團：從生活出發的每一天

168

6.1 企業的多元經營模式

170

6.2 水平整合

171

6.2.1 水平整合的優點

174

6.2.2 水平整合的風險

177



Strategy in Action

微軟購併雅虎

178

6.3 垂直整合

178

6.3.1 利用垂直整合建構競爭優勢

180

6.3.2 垂直整合的問題

183



Strategy in Action

星巴克的垂直整合：雲南生產基地

184

6.3.3 垂直整合的反向思考：策略性委外

185

6.4 多角化

187

6.4.1 多角化的好處

188

6.4.2 多角化的類型

189



Strategy in Action

遠東集團的多角化策略

190

6.4.3 多角化的進入策略

190

章末

個案

自己人打自己人？營運長的煩惱

194

7

CHAPTER

全球策略

197



個案

裕隆用電動車納智捷 (LUXGEN) 走向世界舞台

198

7.1 全球市場與國家環境 201

7.1.1 全球化經營的環境驅動力 201

7.1.2 國家競爭優勢 204



Strategy in Action

天生註定全球化的台灣神隆 208

7.2 企業國際化及其優劣勢 211

7.2.1 國際化程度的指標 211

7.2.2 國際經營的動機與利益 212



Strategy in Action

臥薪嚐膽十五年：功學社樂器走向國際市場之路 214

7.2.3 國際經營的風險與成本 214

7.3 全球市場的企業經營策略 217

7.3.1 全球標準化策略 218

7.3.2 多國策略 218

7.3.3 國際策略 219

7.3.4 跨國策略 220

7.4 海外市場的進入模式 222

7.4.1 出口 224

7.4.2 授權與特許加盟 225

7.4.3 合資 226



Strategy in Action

奧圖碼在南寧掀起娛樂革命 228

7.4.4 獨資子公司 229

7.4.5	其他進入模式	230
-------	--------	-----

章末	個案	進入新市場的國際化之路：貿易商的兩難	232
----	----	--------------------	-----

8

CHAPTER

高科技產業策略	235
---------	-----

章首	個案	聯發科與大陸山寨手機	236
----	----	------------	-----

8.1	高科技產業的定義及特色	239
-----	-------------	-----

8.1.1	高科技產業的新經濟結構	239
-------	-------------	-----

8.1.2	高科技產業的高風險性	240
-------	------------	-----

8.2	高科技產業的策略選擇	241
-----	------------	-----

	Strategy in Action	能元科技——深耕鋰電池，進軍國際市場	242
---	--------------------	--------------------	-----


8.2.1	最佳產品	242
-------	------	-----

8.2.2	顧客解決方案	244
-------	--------	-----

8.2.3	系統固鎖	244
-------	------	-----

8.2.4	高科技企業的策略定位	245
-------	------------	-----

8.3	創新對高科技產業的意義	247
-----	-------------	-----


	Strategy in Action	杜比實驗室保持影音產業領先地位	248
---	--------------------	-----------------	-----

8.3.1	創新對產業的影響	248
-------	----------	-----

8.3.2	從創新活動到企業獲利	250
-------	------------	-----

8.4	高科技產業的策略思考	251
-----	------------	-----

8.4.1	主流設計的戰爭	251
-------	---------	-----

	Strategy in Action	EMI 在掃描器市場的起與伏	252
---	--------------------	----------------	-----

8.4.2	智慧財產權——保護創新的方式	256
-------	----------------	-----

- 8.4.3 成功高科技企業的特質 258
- 8.4.4 高科技產業的擴散 262

章末個案 鞏固霸權還是開放原始碼？ 263

9

CHAPTER

組織的競合策略

265

章首個案 戴爾電腦和 IBM 的合作與分手 266

- 9.1 競合策略的本質與邏輯 269
- 9.1.1 競爭思維 269
- 9.1.2 合作思維的影響 270
- 9.1.3 在競合策略下的雙贏局面 271



Strategy in Action

A-TEAM 與台灣自行車產業 272

- 9.2 競合策略的情境 274
- 9.2.1 共同目標市場 275
- 9.2.2 共同資源的需求 276
- 9.2.3 企業的拓展 277
- 9.2.4 探索新技術或新產品 278

- 9.3 競合策略之實作模式 280
- 9.3.1 策略聯盟 280
- 9.3.2 網絡型組織 281



Strategy in Action

STOBA 聯盟 282

9.3.3 研發聯盟 284

- 9.4 競合策略與夥伴關係 284
- 9.4.1 選擇夥伴 285
- 9.4.2 成功的夥伴關係 287



Strategy in Action

裕隆與日產的夥伴關係

288

章末



個案 合縱連橫

293

第四部分

策略執行

295

10

CHAPTER

策略執行與組織設計



297

章首



個案 台達電在綠能產業的策略布局與執行

298

- 10.1** 組織結構與策略執行 301
- 10.1.1* 任務、功能與事業部的分組 301
 - 10.1.2* 分配職權與責任 304
 - 10.1.3* 整合機制 305
 - 10.1.4* 常見的組織結構 307
 - 10.1.5* 酢漿草組織 312
- 10.2** 企業流程與策略執行 313
- 10.2.1* 企業流程 315
 - 10.2.2* 企業流程再造 316
-  Strategy in Action
戈爾公司抹平組織層級，蹦出員工創意 318
- 10.3** 策略控制與策略執行 319
- 10.3.1* 平衡計分卡 320
-  Strategy in Action
蘋果活動平衡計分卡，調整長期績效 322
- 10.3.2* 策略控制的層級 324

10.3.3 策略控制的機制 325

章末個案 IBM——如何從大象變老師？ 328

11

CHAPTER

11 公司治理與企業社會責任 331

章首個案 耀眼明星的殞落：恩隆舞弊案 332

11.1 公司治理的本質與挑戰 335

11.1.1 公司治理的緣起、定義與意義 335

11.1.2 公司治理面臨的衝突 336



Strategy in Action

重新整頓的泰科國際 338

11.2 公司治理機制與策略意涵 339

11.2.1 內部治理機制 340

11.2.2 外部治理機制 341

11.2.3 公司治理與策略意涵 343

11.3 公司治理的核心價值——企業社會責任 344

11.3.1 企業社會責任的內容 345



Strategy in Action

尤努斯與他的社會企業 348

11.3.2 企業社會責任的範疇 349

11.4 企業社會責任的挑戰 351

11.4.1 經濟與社會兼顧的挑戰 351

11.4.2 CSR 的策略執行 352



Strategy in Action

CSR 的情理法 354

章末個案 一個家具商的誓約——IKEA 企業社會責任的實踐 356