

策略管理

楊千 著

理論與實務

Strategic Management:
Theories and Practices

strategic

◎ 華泰文化

since 1974

anagement

策略管理

楊千 著

理論與實務

Strategic Management:
Theories and Practices

strategic

◎ 華泰文化

since 1974

anagement

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind



華泰文化

HWA TAI PUBLISHING
since 1974

策略管理：理論與實務

作 者：楊 干

發行人：吳昭慧

責任編輯：蔡琇雀

版面編輯：宋秀燕 黃美汶

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地 址：台北市內湖區新湖二路 201 號

電 話：(02)2162-1217

傳 真：(02)8791-0757

網 址：www.hwatai.com.tw

E-Mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第 282 號

出 版：西元 2007 年 1 月 初版

I S B N：957-609-673-1

978-957-609-673-0

基本定價：壹拾貳元肆角伍分

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理：理論與實務／楊干作．-- 初版．--

臺北市：華泰，2007〔民 96〕

面：公分

ISBN 978-957-609-673-0（平裝）

1. 決策管理

494.1

95023835

著作權所有 翻印必究

（本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。）

策略管理一般是MBA教育的關門課。它是總結各種功能領域的知識來選擇組織未來要走的路。對組織而言，這當然是攸關生命的活動，是無法迴避且必須謹慎面對的事。

個人有幸在實務界有些涉獵，在學校又教授這門課多年。現在將一點心得匯整後並集結成書，心中有兩個對立衝突但不矛盾之「敝帚自珍」的心理：(1)捨不得將一些「寶貴」想法輕輕鬆鬆當作「福音」與別人分享。這一點「自珍」其實是有違知識分享的精神。(2)羞愧於目前的內容還算很粗糙(敝帚)。但是為了提早讓同學有機會檢驗內容，還是先出個限量版。希望經過錘鍊之後會變得更有價值。

沒有顧客就沒有企業。沒有學生就沒有課程與教授。我首先必須感謝所有上過我的課的同學，或是聽過我演講的聽眾。由於有了你們提供給我整理與表達的機會，才可能成就這樣的著作。

全書的內容是以個人授課講義為本，極少數章節已在《經濟日報》刊登過，也有許多內容及案例取材自個人在《管理雜誌》的撰文或個人指導過的論文，內容的引用都已得到當事人的同意，但由於人數眾多無法一一列名，只好在此一併感謝。謝謝所有我在參考文獻中有論文列名的同學們，以及所有曾參與本書誕生的工作伙伴。另外，各相關公司提供的照片也都在取得之前就獲得各公司的同意，在此，也為本書的讀者向各照片的提供者致謝。個人歡迎任何可以改進本書的意見，並請將意見直接寄至：professor.yang@gmail.com。

楊 千

交通大學經營管理研究所教授兼所長
交通大學EMBA執行長

2007年1月 謹誌于交通大學台北校區

序 I

Chapter 1 策略管理概論 1

- 1.1 企業為何存在 2
- 1.2 策略 8
- 1.3 策略決策 10
- 1.4 不同層次的策略 12
- 1.5 策略管理 12
- 1.6 理論：以資源為基礎的觀點 18
- 1.7 實務：品牌與 OEM 之討論 39
- 1.8 經驗分享 45

Chapter 2 外部分分析 55

- 2.1 概要 56
- 2.2 SWOT 分析 56
- 2.3 PEST 分析 61
- 2.4 波特的國家競爭優勢 72
- 2.5 預測產業前景 83
- 2.6 波特的產業結構分析(五力分析) 91
- 2.7 理論：先行者優勢 96
- 2.8 實務：台灣紙業的五力分析及 SWOT 分析 100

Chapter 3 內部分分析 109

- 3.1 概要 110
- 3.2 策略規劃與核心能力 112
- 3.3 平衡計分卡 126
- 3.4 以 RBV 來做內部分分析 136
- 3.5 價值鏈與內部分分析 138



- 3.6 功能領域分析 140
- 3.7 理論：代理理論 143
- 3.8 實務：道路救援之顧客關係管理 149

Chapter 4 事業層級策略 159

- 4.1 概要 160
- 4.2 市場型態 160
- 4.3 產品生命週期 162
- 4.4 SWOT分析(事業層級) 166
- 4.5 競爭策略 170
- 4.6 策略群組 172
- 4.7 合作策略：策略聯盟 176
- 4.8 理論：消費者行為 179
- 4.9 實務：事業轉型 190

Chapter 5 功能層級策略 207

- 5.1 概要 208
- 5.2 績效觀點：效率、品質、創新、客戶回應 209
- 5.3 危機管理與危機領導 220
- 5.4 事業功能策略 227
- 5.5 政策執行：標準作業流程 250
- 5.6 研發管理 253
- 5.7 知識管理 260
- 5.8 理論：平台理論 264
- 5.9 實務：王屋科技人力資源管理決策案例 277
- 5.10 實務：矽智財破壞性創新策略 280

Chapter 6 公司層級策略 291

- 6.1 概論 292

6.2	垂直整合、水平整合、與委外	297
6.3	理論：多角化與購併(M&A)	299
6.4	內創事業	313
6.5	分割	314
6.6	實務：購併(甲骨文購併仁科；惠普購併康柏)	319
6.7	實務：分割(裕隆、友訊、凌陽)	328
6.8	經驗分享(公司購併)	340

Chapter 7 規劃、預算、程序 355

7.1	概要	356
7.2	目標管理與策略規劃	357
7.3	預算	363
7.4	程序(流程)	364
7.5	組織架構	365
7.6	領導	368
7.7	理論：經營者性格剖繪	378
7.8	實務：台灣應材的策略地圖	394

Chapter 8 策略檢討與改變 405

8.1	概論	406
8.2	績效評估與管理	406
8.3	資料包絡分析法	412
8.4	執行力	424
8.5	組織變革	426
8.6	公司治理	428
8.7	理論：結構慣性與組織變革	438
8.8	實務：領導自己與創業家特質	441

中文索引 449

英文索引 457



1

策略管理概論

本章大綱

- 1.1 企業為何存在
- 1.2 策略
- 1.3 策略決策
- 1.4 不同層次的策略
- 1.5 策略管理
- 1.6 理論：以資源為基礎的觀點
- 1.7 實務：品牌與OEM之討論
- 1.8 經驗分享

A vision without action is called a daydream; but then again, action without a vision is called a nightmare.

—— Jim Sorensen

1.1 企業為何存在？

經常在課堂裡我總要讓同學建立共同的語言；其中最基本的幾個概念就是：企業為何存在？企業是在做什麼事？經營者的責任是什麼？公司是誰的？這幾個概念基本上看似簡單但是影響深遠。企業是指從事涉及資源、商品、服務與技能等企業活動之個人或廠商。

當我們要表達對他人的感謝，我們會給他一張感謝卡(thank you note)。人的各種欲望與需求都各自有它的重要性與急迫性；而且大多受到時空影響。這些需求特質都決定了「需求滿足」的價值有多大。在經濟學中，滿足欲望的過程稱之為消費。當消費者的需求獲得滿足，他所付出的感謝卡就是鈔票。

每一個企業，就在努力創造能滿足顧客需求的價值。如果我們在經營事業上的營業額很大就表示我們滿足很多人的需求。如果一家企業

很努力卻一直無法把業績做好，就表示這個社會不需要它。所以，當學生問我說如果他上班或創業的公司沒落或要倒閉了該怎麼辦？我就依照上述的道理跟他解釋。社會不需要它，那麼就改做社會需要它的事業，那才對社會有貢獻。卡森(Chester F. Carlson, 1906~1968)唸高中時在報社打工對印刷術有了興趣，到了加州理工學院唸書時又受到愛迪生的影響；深植他心中的自我期許就是



策略就是一種選擇。資源可能相同(如象棋子)，但是運用資源的能力經常不同(如棋力)，企業也就會有不同結局。(照片由作者提供)

當初愛迪生說過：「一個人可以做一件對社會有貢獻的事，同時又可

以讓自己很富足。」卡森於是有了「有為者亦若是」的思考，立志做出一個產品來貢獻社會並讓自己富足。卡森從加州理工學院物理系畢業後到貝爾電話公司的專利部門上班，每次複寫多份文件都覺得很麻煩，因而覺得需要有複印的設備。尤其在複寫多份文件後，發現有了一些錯誤，那就得每一份都要拿出來再手工更正。卡森熱切的希望能設計一部能幫助自己也能幫助別人的影印機。卡森後來發明了影印機，在專利上賺了不少錢也對人類做出很大的貢獻。第一部影印機就稱為 Xerox，為全錄公司奠下半世紀的競爭優勢 (Betz, 1998)。

企業在於創造能滿足顧客需求的價值，價值會因人因時因地而有所不同。於是就有所謂的市場區隔以及行銷學或消費者行為的種種研究。「誰是你的顧客？」自然變成企業創造價值之第一個問題。嬰兒奶粉的顧客是產科醫生不是嬰兒。教科書出版商的顧客是教授不是學生。嬰兒與學生是消費者。企業為了創造價值而存在。當企業不再能提供價值，它就無法繼續存在。當它提供的價值愈大，對人類貢獻就愈大。

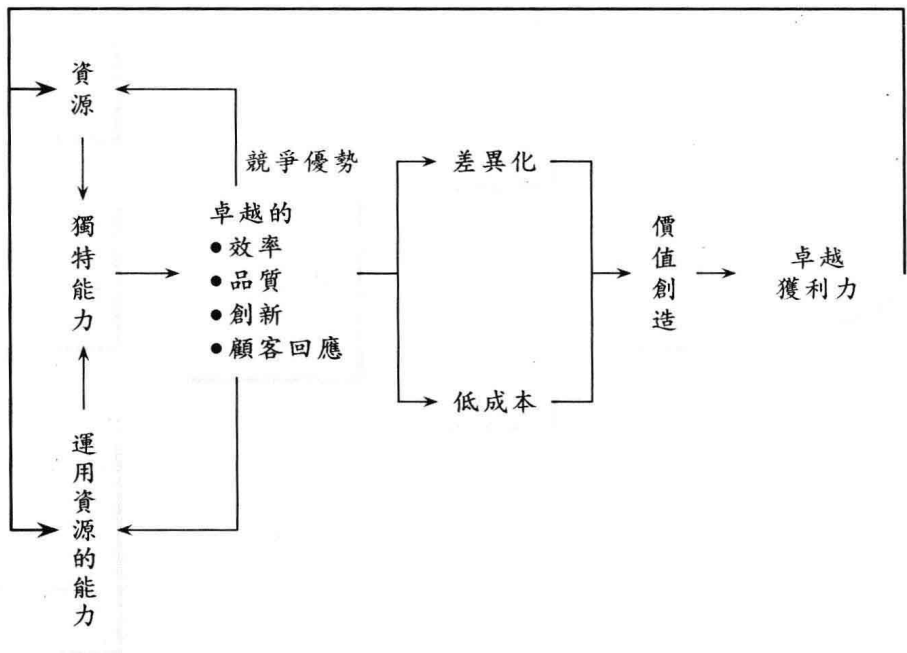
企業存在之目的在永續。當為了永續存在，企業必須生生不息地對社會提供服務，滿足客戶的需求。現金流量或利潤是永續的手段與必要條件，但不是企業存在的目的。策略管理學者安索夫 (Ansoff) 在他 1979 年的書中特別提出一個強烈的看法，他認為任何一個組織遭遇到生死存亡的時刻，一定會盡力尋求生存下去的策略：

When any organization is confronted with the prospects of extinction, it focuses all of its energy on a search for a survival strategy.

在安索夫的眼中，組織是自私而不利他的。

要說明一般企業的競爭策略行為其實很單純。它一定擁有一些自己可以掌握的資源 (resources, R) 如圖 1.1 左上角。但是每家企業支配資源的能力 (capabilities, C) 不同。比如說，下象棋的時候一開始雙方棋子資源在種類及數目上是相同的，但是支配資源的能力不同。即將手上所能支配的資源做「最佳」組合布局的能力，亦簡稱潛能，或直接簡稱能力。資源與支配資源的能力，構成了一個企業的獨特競爭能力 (distinctive

competencies, D；亦可稱之為能耐)。在一個產業裡頭， $D = R + C$ 大致上就決定了一家企業的定位或排名。獨特競爭能力是用來實現競爭優勢的。競爭優勢就是業績表現超過同業水準，具有同業不易模仿的獨特競爭能力。



資料來源：修改自 Hill and Jones, 2004。

▲ 圖 1.1 企業的競爭策略行為概要說明

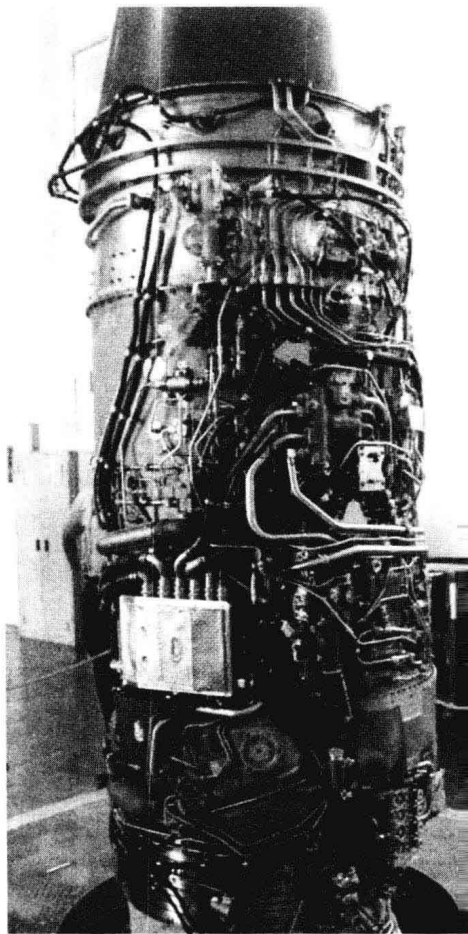
這個優勢在某些公司乃以「低成本」呈現，在大部分的企業則以「差異化」呈現。低成本或差異化的企業活動，不外乎在於價值的創造，讓企業獲取利潤。換言之，競爭優勢就有與眾不同且能成功的 $D = R + C$ 。這個競爭優勢透過四項指標來呈現企業的努力：效率、品質、創新、顧客回應。這四項績效活動為的是產生卓越獲利力，能回饋檢討及規劃建立更恰當的「資源」與「運用資源之能力」。這就是解釋為何這四項績效活動的執行經驗會影響未來投資「資源」與「能力」的考慮因素。企業獲得的利潤必須將其部分或全部再度投入其加值系統，滿足客戶的需求。這就是為什麼圖 1.1「卓越獲利力」有條線回饋再投資

到組織「資源」與「運用資源的能力」。這幾條指向「資源」及「運用資源的能力」的回饋線說明了組織的動態能力。

一個組織的動態能力(dynamic capability)指的是組織對資源整合、學習以及轉化的能力，也包括了它將外部資源內化的能力(Teece, Pisano, and Shuen, 1997)。對於一些產品生命週期短暫的科技公司而言，動態能力是生存的條件，因為它們需要快速且有彈性的創新產品，它們更需要有效地協調布局內部及外部資源的管理能力。這些動態能力深植於公司高績效的作業流程之中，如此生生不息，就是做生意。

以前亨利·福特問過一位部屬他一生最大的願望是什麼？部屬回答：「希望馬上有百萬美元，購買豪宅、汽車，不用上班，坐著享福」。隔了幾天，福特送了這位部屬一個眼鏡盒。部屬打開一看，是一副鏡片換成銀幣的眼鏡。福特要他戴戴看，那位部屬還當真戴上去。當然什麼都看不見。於是福特便對他說：「當然你什麼都看不見，因為金錢把你的眼睛遮住了。若你放下眼鏡，你便會看見全世界人類的缺乏與渴望，也會看到自己該怎樣去做，如果你忘掉美元，奉獻出自己，金錢本身便會自己負責了」。這位部屬後來一直記得這件事，做事情都以奉獻自己為優先，認為施比受更有福，後來也因自己對社會的貢獻賺了錢，並經常捐出所賺的錢。

組織的願景，不能只是錢，組織應該要思考「人類的缺乏與渴望」，替顧客做出一些創造價值的事，滿足顧客的慾望。



所謂的競爭優勢就如同給你這張圖，你也做不出同樣的東西。(別小看圖片中這小小的體積，價格可接近十億新台幣呢！)(照片由作者提供)

1.1.1 長壽的企業有哪些？它們有什麼特色？

企業存在之目的在永續。古今中外，究竟企業能「永續經營」多久？100年？200年？還是1,000年？而這些企業又是以何種產業為多呢？科技業？金融業？還是一般產業？根據一份報導指出(T. O'Hara and Mandel, 2004)，全世界目前超過300歲的企業一共分屬10個國家，其中以英國企業佔大多數(31%)；德國(16%)、法國(16%)次之。亞洲國家則以日本企業最多。其中前兩名更由日本拔得頭籌，分別是設立迄今超過1,428年，全世界歷史最悠久的金剛組建築(Kongo Gumi)，及1,288年的法師溫泉(Hoshi)。第三名是古拉尼堡(Château de Goulaine)，位於法國西部蒙特斯迄今超過1,006年，經營包括葡萄園、釀酒、博物館與珍稀蝴蝶收藏。

這些長壽的企業，其所屬的產業別又以民生相關產業最多，佔49%，其中酒業就佔了25%。其中與科技業最有關係的製造業只有一家，是設立於1625年的一家英國公司。這些公司多非大公司(屬集團者只有一家)，而是以家族企業或廣義上的中小企業居多。這些企業有一些共同的特徵：

1. 它們的規模都不大而且不做上市上櫃考量。甚至日本歷史最悠久的前五家公司也都是非上市的中小型企業。
2. 獲利不是唯一的考量。許多企業選擇不上市上櫃，是因為它們認為企業經營有比獲利更重要的事情，且上市後公司容易失去自由發展的空間，成為快速成長下的奴隸。
3. 堅持願景及重視有向心力企業文化。由於這些歷史悠久的企業有很多都是家族企業，它們堅持願景，對社會、環境做出貢獻，以及與客戶、供應商建立親密的關係，且它們認為不擴大規模、不上市上櫃是可以培養出有向心力的文化，這對培養接班人是很重要的。

存在就是勝利。或許這些年過300歲的企業是「永續經營」的最佳見證。台灣的郭元益，大陸的同仁堂都是經歷生存能力驗證的公司。我經常要求學生們找一份自己出生當年的暢銷報章雜誌，由其中找一份

某企業的廣告，針對該產品廣告以及該公司目前狀況，做一研究並摘要心得。通常會看到的是公司不見了，或是市佔率變小了，或因為科技改變而不銷售廣告中的產品了。學生們都在這項作業中體會到世事無常，公司必須不斷努力才能永續。

1.1.2 經營者的責任是什麼？經營者的責任在於對得起所能支配的資源

企業存在之目的在永續、在創造能滿足顧客需求的價值。那麼，經營者的責任是什麼？經營者的責任在於對得起所能支配的資源。對得起的意思是，對得起資源的機會成本，對資源有個交代。對人有交代就是對人負責。

如果資源是鈔票，最高的合法利息就是它的機會成本。你如果借了一百萬拿去做生意，賺不到超過利息的利潤，你就對不起這一百萬的鈔票，你就沒盡到責任。一個人如果你手下工作不如他在別的地方工作滿意，你就對不起他，你就沒盡到責任。上述所謂的利息或別地方工作，是資源因為被你支配而犧牲被他人支配它的機會，這些被犧牲的機會中成本最高的就稱之為機會成本。機會成本經常是事先不知道的，經營者通常都以為自己會對得起所能支配的資源，但是世事難料，所以，經營者的責任實在很大。

1.1.3 公司是誰的？公司是利害關係人的

有一種說法，公司是股東的，誰有出資誰就有份。這是股東論。但是在股市活絡的社會裡，股東的成分經常改變，大部分的投資者是投機大過投資。這些人與其說是股東不如說是賭東。這是賭東論。股東論或賭東論都是比較狹隘的論點。其實，公司是利害關係人的。公司的利害關係人有股東、經營團隊、員工、顧客、供應商、公會、鄰居、環保團體、社會團體、政治團體。雖然有親疏貴賤之分，但是具有這樣的思維會比較周延完整。這種觀點是比較具有系統概念也比較像中醫的整體論。一個企業路要走得遠就應該採取這種利害關係論。至於親疏貴

賤的排序，則因各個公司的董事會與經營團隊的價值觀而定，暫且不在這裡討論。

1.2 策略

要談策略，先要交代「何謂決策」？所謂**決策**(decision-making 或 make decision)，就是「對資源做出分配或承諾」(commit resources)。換言之，當我的部屬詢問我對一件事情的「決定」，如果我回答說：「明天再說」。在當下，我也已經做了一個「用掉一天」的決策。所以「決定不做決定，本身就是一個決定」。

1. 策略是一個組織長期基本理想目的與具體目標的決定，以及為了實現這些目標所採用的行動軌跡與資源分配。(Chandler, 1962)

Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an organization and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.

2. 策略是一連串決策的一個樣式。(Mintzberg, 1979)

Strategy is a pattern in a stream of decisions.

策略這個詞被廣泛使用。但每個人使用時的意涵經常是不同的。依據錢得樂 (Chandler) 的說法，策略包含了選擇 (做對的事) 與實踐 (將事做對)。「選擇」是「策略決策」(參見下節)，是重要事件。「實踐」是「執行決策」，是一系列作業決策。若依據明茲伯格 (Mintzberg) 說法，則策略樣式是行為面，瞭解一個組織的策略就是聽其言觀其行。

明茲伯格 (1987) 定義策略為五個 P：計畫(plan)、伎倆(ploy)、樣式(pattern)、定位(position)及價值觀點(perspective)。雖然策略可以看成一個事先就做好的計畫(plan)，但它也可以是個事實的樣式(pattern)。在這裡 pattern 乃指一系列活動的歷史軌跡。許多人只有在事後回想，歸納出行為的模式才恍然大悟，知道自已的所作所為其實就是根據某些行為準則，這些行為準則驅動他的各項決策。

換言之，事先擬好的計畫不一定會實現，而事後發生的樣式可能是始料所不及的。事先有規劃之意圖策略(intended strategy)，有一部分因主客觀因素沒有實現(unrealized strategy)，其他有實現的部分為熟慮策略(deliberate strategy)。亦即，意圖策略是由未實現策略加上熟慮策略所構成。 $\text{intended} = \text{unrealized} + \text{deliberate}$ 。

在經營過程中，像打躲避球一樣無法完全依事先規劃去做，而因環境變動瞬間反應所採取之策略即稱之為「湧現策略」(emergent strategy)。根據 Mintzberg 的觀點，已實現的策略(realized strategy)乃是熟慮策略加上湧現策略所構成。例如英特爾(Intel)原以生產記憶體為專業，後因機緣接了一個日本客戶訂單，為之生產微處理器(micro processor)，後來這個日本客戶財務發生困難把微處理器專利讓渡給英特爾。結果在無心插柳狀況下英特爾居然轉變成以生產微處理器為主業，真可謂始料未及。

麥可·波特(Michael E. Porter, 1996)認為作業的成效(operational effectiveness)只是比競爭者的生產力高：做得比較快、比較好、比較省。在七〇年代及八〇年代的日本公司就是因為在作業的成效上領先，有所謂的持續改善(continuous improvement)及全面品質管理(total quality management)，而達到精益求精的境界與工作習慣。波特以競爭的觀點將作業的成效歸為公司成功的必要條件，而且是容易模仿的。一個產業中的每個競爭者如果都能做到生產力的提升，我們就說這種提升為作業成效之絕對改善(absolute improvement)而非相對改善(relative improvement)。如果所有公司採用愈多相同的指標來改善生產力，這個產業就會達到競爭收斂(competitive convergence)，公司彼此之間就沒有什麼差異。在沒差異的狀況下競爭，是相當辛苦的。雖然必要條件不可或缺，更重要的是充分條件，要認真思考策略定位(strategic positioning)。所謂策略定位乃在於利用公司特有的能力取得競爭優勢：與競爭者做不同的事或用不同的方式做類似的事。

要比競爭者優秀就必須建立一個可以持續領先的差異而非只講求作業成效。就如奇美的許文龍先生常用「後有虎追」(參見本章 1.8 節)來

形容企業家應有的生存態度，這與英特爾的葛洛夫 (Andy Grove) 說要有危機意識才能生存道理相似。

若要擺脫老虎或減緩危機，就更應該在策略定位多思考。波特將策略定位分為三類：(1) 客戶需求、(2) 客戶存取 (地利) 與 (3) 公司產品的特樣性。策略定位至少要能維持十年以上，而不是一個簡單的計畫。有了良好的定位之後，公司要有取捨，然後全公司的所有活動應該互相契合地全力以赴。在競爭上有取捨，指的是「有所不為」。波特舉大陸航空看到西南航空的成功，也在公司內成立類似部門 (Continental Lite) 以針對不需全套服務的客人。但是全公司並沒有一個配套的文化，它的結局是兩種客人都沒討好。台灣的許多公司如宏碁、友訊、宏光、智邦都曾掙扎在兼顧代工與品牌的事業，結果都必須分開。依據波特的看法，取捨的必要來自：(1) 公司形象與名譽在不同業務上是不一致的。(2) 不同業務的企業活動是不同的，及 (3) 不同業務彼此會相互排擠。

1.3 策略決策

策略性質的決策 (strategic decisions) 是會長期影響整個組織的未來。它和一般日常作業性質的決策不同，它具有以下三個特質：

1. 稀有：一個組織並不經常需要策略決策，而且並無先例可援用。
2. 重大：策略決策需投入 (或承諾 commit) 大量資源，並需要來自各層級的承諾。
3. 指導：策略決策為未來較小的決策及活動立下先例與解決衝突的依歸。

英特爾在八〇年代放棄記憶體事業而拼全力在微處理器就是一個典型的策略決策。諸葛亮在〈隆中對〉做出「三分天下」的建議也是一個策略決策。宏碁集團分割為宏碁科技、明碁科技及緯創科技三個次集團，也是一種策略決策。

Papadakis 等人 (1998) 對影響策略決策的研究顯示，影響策略決策的因素有三：