

Strategic Management

策略管理精論

總編輯：于卓民、李吉仁

執行編輯：鄭祥麟

作者群：邱奕嘉、黃銘章、劉恆逸、陳振祥、許書銘、曲祉寧、
邱世寬、岑淑筱、駱世民、丘宏昌、張紹基



于序	預見商管「個案教學應用」的豐收	2
李序	讓頂石課程回歸個案教學的傳統	6
第 1 單元	策略的本質	13
	1 策略與策略性決定	15
	2 策略的三面向（CAD）	17
	3 策略層級	19
	4 如何描述策略：策略活動系統圖	22
	5 執行力的重要：沒有執行力的策略是空談	31
第 2 單元	事業疆界的取決	37
	1 事業疆界的策略選擇	40
	2 選擇垂直整合的動機與潛在風險	42
	3 選擇策略聯盟的動機與潛在風險	48
	4 策略聯盟的潛在風險與合作關係的維持	55
	5 結論	60
第 3 單元	資源、能耐與競爭優勢	65
	1 競爭優勢	67
	2 資源	72
	3 能耐	76
	4 總結	84
第 4 單元	策略創新與營運模式	89
	1 策略創新	92
	2 營運模式	95
	3 策略創新與營運模式	107

第 5 單元	競合架構與廠商行爲	113
	1 廠商行爲：從公司層級策略到組織間關係	117
	2 競合關係：複雜生態系統中的組織動態	124
	3 組織間競合關係的策略性思考架構	129
	4 總結	141
第 6 單元	聯盟組合的管理	145
	1 介紹	147
	2 聯盟組合的概念	149
	3 廠商採用聯盟組合策略的背景	152
	4 聯盟組合的大小與聯盟組合的組成模式	155
	5 聯盟組合的管理	162
	6 結論：聯盟組合管理能力的建立可以創造企業價值	167
	7 與聯盟組合相關的管理個案	169
第 7 單元	企業成長與創業精神	177
	1 營運效能與策略成長	179
	2 企業成長歷程：信任的轉換與擴散	182
	3 成長類型選擇	185
	4 成長路徑選擇	188
	5 成長的挑戰	194
	6 創新、創業精神與企業成長	197
	7 以創業精神為基礎的成長策略	200
第 8 單元	策略執行與組織作為	205
	1 策略制定與執行	208
	2 組織作為	209
	3 策略執行與組織作為的關鍵要素—獨特性、差異性 與價值感	225

第 9 單元	產業變遷與動態競爭	229
	1 產業變遷	231
	2 動態競爭	243
第 10 單元	策略行銷規劃	253
	1 行銷與價值	255
	2 策略行銷規劃的步驟	262
	3 小結	272
跋	財務策略扮演的角色	274

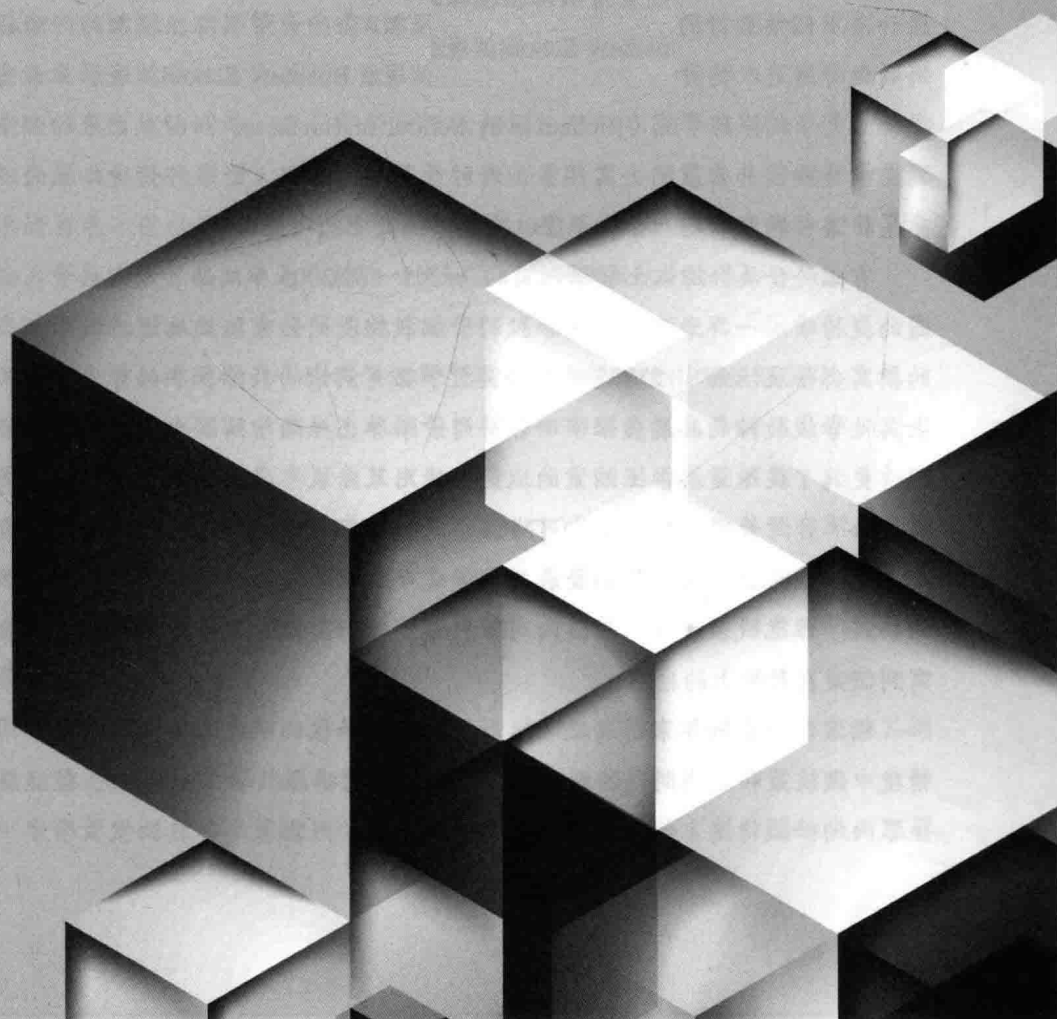
Strategic Management

策略管理精論

總編輯：于卓民、李吉仁

執行編輯：鄭祥麟

作者群：邱奕嘉、黃銘章、劉恆逸、陳振祥、許書銘、曲祉寧、
邱世寬、岑淑筱、駱世民、丘宏昌、張紹基



預見商管「個案教學應用」的豐收

在管理領域佔主導地位的北美知名學府中，個案教學一直被認為是個培育 MBA 人才關鍵而有效的教學工具，因為個案教學可以讓習者藉由個案中之情境，體認出管理決策的複雜性與應用管理理論之挑戰性，達到將理論和實務整合的目的。而在台灣，在一些有遠見的管理教育學者多年的努力下，個案教學的種子也早已默默紮根，例如政治大學的司徒達賢教授於民國六十年代就推動個案教學，個案教學也成為政治大學企管教育的特色。然而，受限於本土個案教材的不足，許多採用個案教學法的台灣教師在授課時，所採用的教材乃是以美國哈佛大學商學院（Harvard Business School）或加拿大西安大略大學毅偉商學院（Richard Ivey School of Business）所發展出來的個案為主。這些國外發展的企業個案，對於台灣學生來說，受限於情境知識的不熟悉和語言能力不足，有時會難以體會出個案中的決策困境。

有鑑於發展台灣本土教學個案的急迫性，從 2005 年開始，在國科會人文處的支持下，一群來自於不同學校的管理教授便開始有組織地進行教學個案的撰寫與發展活動。經過這些對個案教學擁有熱情的教師多年的努力，再加上其他學校教師的共襄盛舉下，台灣商管學界已經陸續撰寫出上百個本土個案；更為了促進這些本土個案的流通、使用及發展，學術界和企業界陸續成立了如「台灣管理個案中心」（TMCC）等多個個案收錄與流通平台。由此看來，過去幾年來本土個案的發展工作，迄今應該算是已經達成第一個階段性的任務，但也代表著我們該邁向商管教育下一個階段的里程碑：從個案的撰寫到個案在教學上的應用。

個案教學在近年來蔚為風潮，利用個案教學也的確能培養出習者在不同情境中做決策和解決問題的能力。不同於傳統的講課教學（lecture），僅能產生單向的知識傳遞，個案教學是以習者為主體的互動教學。在個案教學中，



習者是整個課程進行中的主角，在課前不僅有責任、有義務認真準備，在課程進行中也須積極參與討論、主動發言及仔細聆聽他人的意見，因此既可以產生自我學習的成效，又能透過和其他習者的群體學習，達成彼此間良性影響與刺激的循環。因此，個案教學不僅有助於習者分析能力與表達能力的培養，也有助於習者發展獨立思考與判斷的能力，再經由大量的個案討論經驗，可逐漸形成習者獨特的思考與決策邏輯。為了要達成上述成果，授課教師的角色須調整，由講授改成創造出一個能激發學生主動參與學習的氛圍，例如適時地指引與促進習者間討論、歸納與整合不同習者的異見，以及提醒習者們及時進行反思等。更重要的是，授課教師本身對課程進行的規劃，便會造成學習效果的重大差異：透過個案教授經驗豐富的教師，有條理地利用不同個案情境的問題，來引導學生吸收相關主題的不同學理知識，學生必能如魚得水，醍醐灌頂；反之，若是教師無法了解某一個案在其整體教學過程中的角色，僅以個人偏好來進行個案教學，便無法點出該個案的特定教學意涵，習者的學習也必定是零散的，使個案教學的成效大打折扣。

這一點可以從越來越多的教師提出下述疑問看出端倪：「該如何進行個案教學？該如何選擇適合的教學個案？該在哪些課程使用哪些個案？」。目前台灣商管學界已經較不缺本土的個案教材，但面對收錄在多個個案資料庫中的這些不同公司類型、多元決策主題、廣泛產業類別的大量個案，許多初次進入個案教學領域的教師，會有個案不知從何用起的困惑，甚至有部分嘗試過個案教學的教師，因為不得教學要領，在失望之餘轉而放棄個案教學，並出現質疑個案教學方法適當性的聲浪，此一誤解也可能會使個案教學的推廣與發展受到限制。

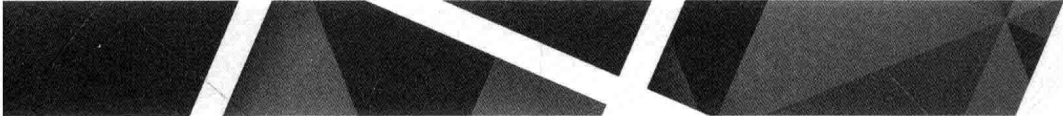
就個案的本質而言，每一個個案的情境和決策都有其獨特性，因此其選擇應該是配合特定課程的需要與教學目標；如何有效地進行個案討論，牽涉到教師針對課程的不同主題，搭配合適的個案來引導學生對相關知識的理解



與運用。事實上，每一個案做為課程討論的內容，都應有其預期達成的教學目的，也因此哈佛商學院強調在設計與撰寫個案之前，一定要有明確的教學目的來指引，如果只是單純將個案作為整理或敘述某一公司運作方式或營運結果之工具，那麼個案教學的價值將大為降低，這也是何以 TMCC 所收錄的個案都提供教學指引（teaching note）的原因。在教學指引中，個案撰寫者明確地點出建議的適用課程、與個案內容相關的商管知識、預定達成的學習效果、建議的授課進行方式及適用的對象等，這些都有助於達成教學目標。

由於單一個案通常具備有多個教學目的，建議適用的課程也多了不限一種，因此對於教師整體課程規劃的協助略嫌不足。為彌補此一缺憾，哈佛商學院的個案教學法就非常強調搭配「課程設計」的原則，單一個案發展必定彙整成特定課程的設計，每一門課程區分為數個主題（或數個模組），而每個主題須對應特定教學目的的個案，透過多位授課教師的合作，有計畫地將個案配合模組，讓學生能將學理知識與教學個案的內容相互融合和交互辯證。這種以單一課程而非單一個案為出發點的個案教學規劃，正是當前台灣商管教育界所應進行的下一階段工作。

基於此一共識，來自不同學校的十餘位教師們（多數即是之前國科會個案團隊的成員），在李吉仁教授的號召下，決定透過《策略管理精論》一書的出版，啟動台灣個案教學朝向「教學應用」階段的工作。本書即是採用哈佛商學院的「課程規劃模組化」的概念，將策略管理的重要主題以個案教學的方式加以演繹之，每一個章節不但整理出學生們所需了解的重要策略管理知識，更難能可貴的是，每章作者利用相關個案內容的連結與應用分析，讓學生能更進一步理解學理與實務之間的關聯性。在本書中，每一位撰寫專章的教師，對於該主題都有深入的研究，其所推薦的教學個案更多由本人親自撰寫，再搭配精心撰寫的教學指引，授課教師便能有所根據，更順利地進行課堂上的討論與引導。因此，對授課教師而言，本書能提供選擇合適教學個案的建議，以與課本中的特定知識相呼應；對初次採用個案教學的教師而言，



本書不但能增強使用個案教學的意願與信心，也能協助課前規劃與準備以強化教學效果。本書的付梓，顯示出商管教師對台灣個案教學續往前進的推力，也因應企業界對人才培育攸關性的呼籲。本人深信，在教育界同好的努力下，個案教學更能發揮功能。

「文以載道」固佳，但更難的是「明道致用」，這應能反映出本書作者們所秉持的熱忱與企圖心，讓我們共同努力，歡喜迎接「個案教學應用」階段的豐碩成果。

于卓民

2012.11.22.於木柵

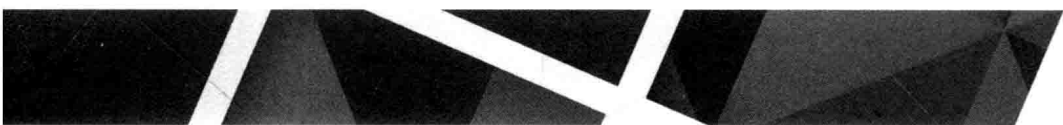
讓頂石課程回歸個案教學的傳統

「策略管理（Strategic Management）」一直都是商管學院課程中不可或缺的頂石課程（Capstone Course）。頂石課程的主要目的，係在確保學生修畢各功能性課程後，能透過功能性知識的整合與實務決策應用的學習，培養處理企業整體經營問題的能力，以為未來擔任企業整體或事業單位負責人的角色而作準備。

「策略管理」這門課自從1912年第一次在哈佛大學商學院開設以來（當時課名為「企業政策（Business Policy）」），迄今已經有整整一百年的歷史了。但是，由於策略管理的學術研究一直到七十年代才開始萌芽，使得這門課前四十年幾乎是在沒有教科書、沒有專職教師的情形下進行。當時規劃與執行課程的講師，原為著名商業雜誌的發行人，他協助學院邀請十五位企業經營者進入課堂，每週先由一位外賓提出一個經營方針決策相關的議題，然後學生在當週的第二次上課時提出問題分析與對策，該週第三次上課時，這位外賓再針對學生的報告提出指導。

商學院的策略管理學習，就在這樣的教學模式下進行了四十年，直到1951年，哈佛商學院才將過去為這門課所開發的個案與講義，集結成全世界第一本的《企業政策》（Business Policy）的教科書，內容都是關乎企業最高決策群（Top Management）所需要面對的規劃、組織行政與管控議題，而教科書的主體便是依教學結構所安排的諸多個案。事實上，「企業政策」這種教學模式便是今天著名的哈佛商學院討論式個案教學方法的早期樣貌。

這段歷史深刻地讓我們瞭解到，策略管理以決策個案討論為核心的教學傳統，以及聚焦於經營層次的複雜決策議題的教學挑戰。具體而言，採取個案教學的目的，不僅在協助學習者運用策略分析與規劃架構，於實務決策情境以產生經驗學習（Experiential Learning），由於策略決策為中長期方向性的



決策，透過個案討論過程的反思與啟發，更在引導學習者建立具有高度、廣度與深度的策略決策能力。就教學的實務而言，不僅對有工作經驗的學生需要多元個案來引導策略思考，教沒有工作經驗的學生，更需要優質的個案來讓學生有效地進入經營決策的分析脈絡。

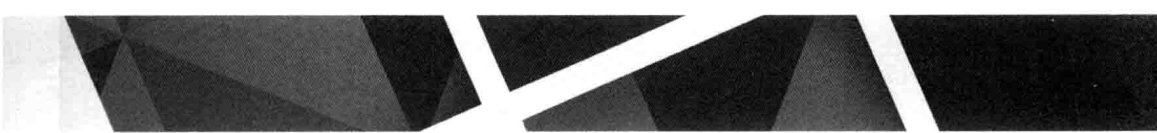
《策略管理精論》一書的規劃，正是以如何有效地培養策略管理能力的目標出發，以討論式個案教學為核心教學方法，兼具理論與實務應用需求，所撰寫的一本不一樣的策略管理教科書。其特色可分成以下三個方面說明：

首先，本書採取以策略決策議題單元的章節編排，讓教師在安排課程大綱時，可以直接轉化為教學議題模組，以落實知識整合與決策導向的教學需求。這些章節含括從事業層次策略（Business-level Strategy）到企業層次策略（Corporate-level Strategy）的議題，也包括從產業結構、廠商能力、營運模式到策略執行的內容，雖然章數不多，但章章都反映企業的策略規劃所需。以一般學校十八週的課程，扣除考試，一到兩週進行一個議題的討論，非常有利於教與學的安排。

其次，本書每章內容皆充分運用國內企業的個案，以及多元的理論脈絡，進行有系統的議題闡述；同時，本書每章都提供有適合搭配的國內企業個案與取得出處（台灣管理個案中心，TMCC），而這些個案也都是該章作者所撰寫，內容與個案的適配度較高，因此，可有效降低教師的備課時間成本。

最後，不同於一般的教科書，本書採取研究專書的作法，亦即各專章分別由在該議題的教學或研究上有專精的作者所撰寫，最後在透過執行編輯的努力，強化各章內容間的內部一致性，以兼收專業分工之效，與策略多元化內涵之需。

事實上，本書主筆的十多位教研俱優的年輕管理學者，自 2006 年以來，便因國科會的商管產學個案發展計畫而結緣，透過定期切磋個案教學的經



驗，合力開發本土企業個案，逐漸形成一群對個案教學具有共同使命感的社群。三年產學專案計畫結束後，社群成員不僅在各自學校擔負重要的個案教學推動角色，更合力提供多次個案教學工作坊予跨校的新進教師，協助個案教學經驗的區域擴散工作。因此，本書雖是由多位作者的群體創作，但書中內容與教學理念均具有相當高的協同性。

總結來說，《策略管理精論》能夠順利付梓，不僅是將本土企業個案導入策略管理教學的具體實踐，更是管理學界個案發展社群的新里程碑。個人有幸參與此一社群的建構與成長，除深感榮幸外，更要感謝這些社群夥伴的努力，讓策略管理這個頂石課程，能夠回歸到個案教學的歷史傳統。

台灣大學國際企業學系教授兼管理學院副院長

李吉仁

于序	預見商管「個案教學應用」的豐收	2
李序	讓頂石課程回歸個案教學的傳統	6
第 1 單元	策略的本質	13
	1 策略與策略性決定	15
	2 策略的三面向（CAD）	17
	3 策略層級	19
	4 如何描述策略：策略活動系統圖	22
	5 執行力的重要：沒有執行力的策略是空談	31
第 2 單元	事業疆界的取決	37
	1 事業疆界的策略選擇	40
	2 選擇垂直整合的動機與潛在風險	42
	3 選擇策略聯盟的動機與潛在風險	48
	4 策略聯盟的潛在風險與合作關係的維持	55
	5 結論	60
第 3 單元	資源、能耐與競爭優勢	65
	1 競爭優勢	67
	2 資源	72
	3 能耐	76
	4 總結	84
第 4 單元	策略創新與營運模式	89
	1 策略創新	92
	2 營運模式	95
	3 策略創新與營運模式	107

第 5 單元	競合架構與廠商行爲	113
	1 廠商行爲：從公司層級策略到組織間關係	117
	2 競合關係：複雜生態系統中的組織動態	124
	3 組織間競合關係的策略性思考架構	129
	4 總結	141
第 6 單元	聯盟組合的管理	145
	1 介紹	147
	2 聯盟組合的概念	149
	3 廠商採用聯盟組合策略的背景	152
	4 聯盟組合的大小與聯盟組合的組成模式	155
	5 聯盟組合的管理	162
	6 結論：聯盟組合管理能力的建立可以創造企業價值	167
	7 與聯盟組合相關的管理個案	169
第 7 單元	企業成長與創業精神	177
	1 營運效能與策略成長	179
	2 企業成長歷程：信任的轉換與擴散	182
	3 成長類型選擇	185
	4 成長路徑選擇	188
	5 成長的挑戰	194
	6 創新、創業精神與企業成長	197
	7 以創業精神為基礎的成長策略	200
第 8 單元	策略執行與組織作為	205
	1 策略制定與執行	208
	2 組織作為	209
	3 策略執行與組織作為的關鍵要素—獨特性、差異性 與價值感	225

第 9 單元	產業變遷與動態競爭	229
1	產業變遷	231
2	動態競爭	243
第 10 單元	策略行銷規劃	253
1	行銷與價值	255
2	策略行銷規劃的步驟	262
3	小結	272
跋	財務策略扮演的角色	274

