

## 中文摘要

策略一辭可說是管理學界最常被提及的字彙，然一般對於策略的認知大多是「想像一個可能的未來下，針對產業情境與自身條件下所擘畫的一系列作為與活動」，許多研究便是在此認知下去探討、驗證各種可能的競爭優勢來源，或者針對特定的產業情境歸納出應該採用的策略。本研究則試圖還給策略在組織上的客觀意義即「每一個組織無論其採用的管理方式為何，皆會有一個內嵌於組織的策略」，並將研究的重點著重在利用過往學者所建立的理論，建立一個更有效的架構與系統以便讓策略的思考與決策更為多元與容易。在本研究中我們提出了一個「策略思考架構」並透過簡易的資訊工具設計一「策略思考輔助系統」。在思考架構的設計上我們將策略的內涵以經營模式來表述，並將架構劃分為競爭優勢理論、企業主的經驗直覺以及外在環境等面向，並且透過策略思考輔助系統，來輔助企業主將如此複雜的面向作一統整的思考。透過個案的訪查整理與實務的個案演練可以發現一個簡單易用的思架構以及輔助資訊的提供，確實可以使得企業主延伸出較廣的思維以及更嚴謹的策略邏輯，並可以有效快速的對於外在的環境變動或者趨勢下整理出較為周詳的企業決策。

# 目錄

目錄 .....	1
圖目錄 .....	5
表目錄 .....	7
第一章 緒論 .....	9
第一節 研究背景與動機 .....	9
第二節 研究目的與問題 .....	11
第三節 研究架構 .....	12
第二章 文獻探討 .....	13
第一節 策略管理相關研究範疇 .....	13
第二節 策略分析工具 .....	23
第三節 經營模式與競爭優勢來源 .....	28
第三節 文獻探討小結 .....	41
第三章 研究設計與施行方式 .....	43
第一節 研究方法 .....	43
第二節 研究流程 .....	44
第三節 分析模式 .....	49
第四章 第一階段個案訪談摘要與分析 .....	55
第一節 訪談大綱 .....	55
第二節 個案對象與內容摘要 .....	59
第三節 個案訪談資料整理與分析 .....	89
第五章 策略思考輔助架構 .....	105
第一節 輔助架構的設計原則 .....	105
第二節 輔助架構系統內容 .....	111

第六章 策略思考架構之演練 .....	217
第一節 個案公司背景說明 .....	217
第二節 個案公司在策略思考架構上之實際演練 .....	219
第三節 個案分析結論以及對於策略思考的影響 .....	238
第七章 結論與建議 .....	243
第一節 研究結論與建議 .....	243
第二節 研究建議 .....	258
參考文獻 .....	261

## 圖目錄

圖 2-1 企業營運循環.....	14
圖 2-2 傳統策略規劃程序 .....	16
圖 2-3 策略思考的基本架構.....	18
圖 2-4 策略核心組織之觀念性架構 .....	21
圖 2-5 分析架構與競爭優勢來源.....	22
圖 2-6 價值鏈分析.....	24
圖 2-7 策略矩陣分析法示意圖.....	26
圖 2-8 經營模式與競爭優勢.....	28
圖 2-9 事業模式架構.....	29
圖 2-10 企業經營三構面.....	32
圖 2-11 經營模式與競爭優勢來源.....	32
圖 2-12 策略思考之基本架構.....	42
圖 3-1 基本研究流程.....	44
圖 3-2 個案分析架構.....	49
圖 3-3 達成卓越績效的架構.....	50
圖 3-5 策略優勢與策略內涵分析模式.....	54
圖 4-1 中小企業策略思考的時機.....	96
圖 4-2 策略思考分析架構 .....	100
圖 5-1 策略思考輔助資料之架構主軸.....	107
圖 5-2 效率說思考觀點範例 .....	108
圖 5-3. 結構說觀點彙整表 .....	109
圖 5-4 小葉的思考模式.....	113
圖 5-5 事業模式三構面.....	114
圖 5-6 策略思考的架構.....	115
圖 5-7 策略思考的完整架構圖.....	117

圖 5-8 企業達成卓越績效的架構.....	118
圖 6-1 個案演練之架構.....	219
圖 6-2 內外條件分析之討論架構.....	220
圖 8-1 策略思考的基本架構.....	246
圖 8-2 中小企業的策略調整過程.....	248
圖 8-3 策略思考輔助資料之角色定位.....	250
圖 8-4 本研究策略思考的架構.....	250
圖 8-5 策略應用之研究定位.....	258

# 表目錄

表 2-1 產品-市場-業務規模對應表.....	30
表 2-2 產品 - 價值活動對應表.....	30
表 2-3 活動組合-地理構形-業務規模.....	31
表 2-4 企業資源內涵表.....	31
表 2-5 事業網路關係範例 .....	31
表 2-6 效用類型與商品組合對應表 .....	33
表 2-7 客戶購買標準-廠商活動組合(範例).....	34
表 2-8 規模經濟與價值活動分析表 .....	34
表 2-9 核心資源檢核表.....	35
表 2-10 五力分析整合彙總表(範例).....	36
表 2-11 獨占力應用分析範例 .....	37
表 2-12 競爭者分析表.....	37
表 2-13 交易商品、頻次與統治形式之簡易關係圖.....	38
表 2-14 廠商-客戶價值活動分析.....	39
表 2-15 網路關係之可能形式參考.....	39
表 2-16 事業網路關係表.....	40
表 3-1 台灣國家經營品質獎-評分標準.....	51
表 4-1 第一階段個案訪談資料彙整 .....	59
表 4-2 個案在策略基本認知與涵蓋面向彙整表 .....	90
表 4-3 個案策略思考架構與優勢來源觀點彙整 .....	91
表 5-1 經營者直覺得分類 .....	107
表 5-2 競爭優勢的七項來源思考分析表.....	119
表 5-3 價值說思考點彙整 .....	121
表 6-1 LGS 現有資源表.....	220

表 6-2 LGS 核心資源的檢核.....	221
表 6-3 以資源觀點看 LGS 經營策略.....	222
表 6-4 結構觀點的初步思考.....	222
表 6-5 網路圍棋產業內競爭分析.....	223
表 6-6 五力分析彙整表(範例).....	224
表 6-7 產品-市場分析.....	225
表 6-8 顧客與競爭者分析(範例).....	226
表 6-9 產品-活動組合對應表.....	227
表 6-10 LGS 範疇經濟初步思考.....	227
表 6-11 辨別經驗曲線的來源.....	228
表 6-12 LGS 經營之活動與資源需求表.....	229
表 6-13 資源統治之交易成本考量.....	230
表 6-14 目標市場之交易成本考量.....	231
表 6-15 LGS 價值活動與客戶價值活動的搭配與調整思考.....	231
表 6-16 LGS 網路關係成員列表(範例).....	232
表 6-17 LGS 網路關係內涵現況分析.....	233
表 6-18 網路關係與結構考量.....	234
表 6-19 台灣地區網路圍棋市場競爭者分析.....	235
表 6-20 避免競爭者負面行動之參考點.....	235
表 6-21 競爭者細部整理分析表(範例).....	236
表 6-22 策略作為的互動分析.....	236
表 6-23 競爭者行動的檢核.....	237
表 6-24 產品-市場-採購條件分析表.....	239