

## 第二章 文獻探討

從哈佛大學開創策略管理開始，迄今已有近四十年的發展歷史，綜觀其探討之領域則包含了如策略的規劃、策略的形成、策略的執行、分析以及策略競爭優勢之來源等面向。本研究之目的旨在探討實務界對於策略相關領域的基本觀點並嘗試建立一策略思考之輔助架構，因此擬藉由相關之文獻探討，界定策略思考在策略管理之角色並透過策略優勢來源之探討，作為思考架構之理論基礎。

### 第一節 策略管理相關研究範疇

#### 壹、策略是什麼？

自從策略被應用到商業領域之後，就不斷有學者嘗試替策略下一個定義，期間並提出了許多建立公司策略的方法。在 1990 年代，面對外界環境的變遷與激烈競爭，許多公司雖有完善的策略規劃制度卻仍深陷經營上的困境，此一情境曾引起不少如策略已死或策略無用之主張。然而，跳開策略在組織中應如何發展或落實等爭論，每一個組織若能長期、有效的創造價值並掌握其價值創造的能力，則其內部一定都有一個對應的策略。由於所有組織的實際績效與他們當時所採行的策略有著密切的關聯，因此即便對於策略形成的方式各有其看法，但卻不能因此而忽略策略本身對於組織經營的重要性。

關於「策略是什麼？」若以其在組織中客觀存在的意義，政大企研所司徒達賢教授有一至為簡潔的定義「策略是指企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡」(司徒達賢 2001)，Hofer and Schendel (1985) 亦有相似的看法即：策略為企業對目前及未來在資源部署與環境互動上所採取的型態。Porter (1985) 也指出，不管是用何種管理方式，每一個組織都必有一個對應的策略。

若將策略結合管理的意涵作進一步的延伸，司徒達賢(2000)提出了以下八個基本概念：

- 一、策略代表重點的選擇。
- 二、策略界定了企業在環境內的生存空間。
- 三、策略指導功能性政策之取向。

- 四、策略建立在相對的競爭優勢上，其目的在建立長期之競爭優勢。
- 五、策略運作的目的，在維持與外界資源的平衡以及不平衡的關係。
- 六、策略是對資源與行動的長期承諾。
- 七、策略雄心與落實執行是必要條件。
- 八、策略是企業主持人責無旁貸的工作。

吳思華(2000)指出由企業營運循環的角度則可以從四個觀點來理解策略的意義(圖 2-1)：

- 一、資源投入：企業具有指導內部重大資源分配的功能
- 二、經營活動：企業的經營構想，要透過企業內部的系列活動來實現。
- 三、競爭優勢：策略作為的目的在建立並維持企業不敗之競爭優勢。
- 四、生存利基：企業在競爭的環境中，要衡量外在環境與本身的條件，找出適當的利基作為生存的憑藉。

根據以上，策略可以顯示四方的意義：(1)評估並界定企業的生存利基；(2)建立並維持企業不敗的競爭優勢；(3)建立企業目標的系列重大活動；(4)形成內部資源分配過程的指導原則。

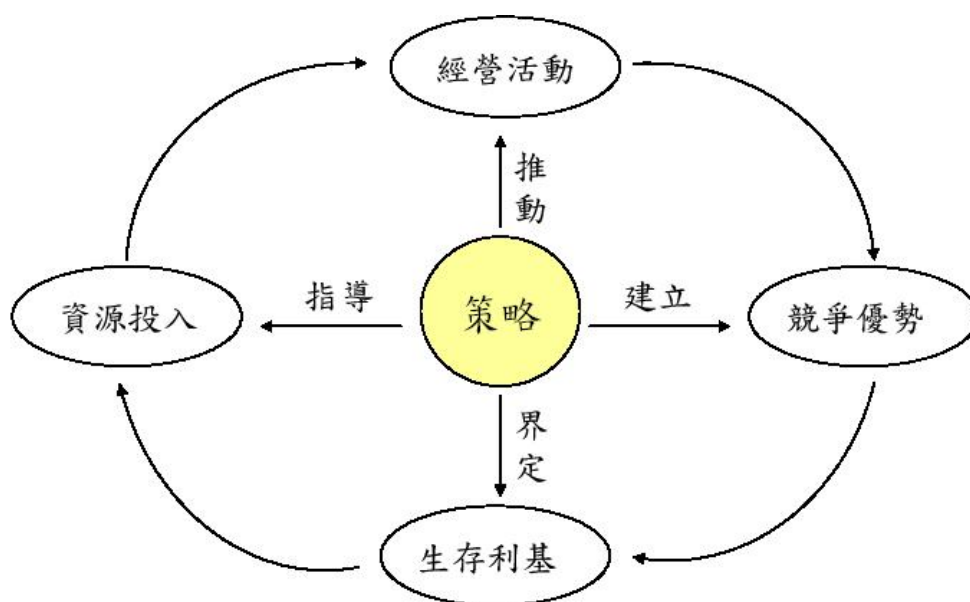


圖 2-1 企業營運循環

資料來源：吳思華(2000)

相關學者的看法已為策略的意義提供了基本的思考方向，若要深入了解策略在企業實際經營上的內涵，則可以從經營模式的角度來探究策略與組織的實質關係。

近年來，由於網際網路的發展使得「經營模式」成爲另一個常被拿來與策略一起討論的議題，然而策略並不全然等同於所謂的經營模式，經營模式是一套假設(Joan Magretta 2002)，說明當組織在爲所有參與者(而不是只有顧客)創造價值時，他是如何運作的。經營模式的本質是敘述一套可行的市場理論，然而策略要比經營模式還要更進一步，因爲經營模式並不探討「競爭」的議題，而策略的目的便是讓組織的經營模式可以持續的創造價值並維持競爭優勢。以此觀點來看，策略是內嵌於組織的經營模式當中，或者可以進一步的闡述，即「經營模式描述的是組織透過什麼樣的系統來創造價值；而策略則說明了組織的系統爲何優於其他系統以及爲何採用此系統以便完成組織之目標。」

## 貳、策略在管理上所包含之領域

在對策略本身的意涵與其重要性有了較清楚的定義之後，接下來便可討論其在管理上所衍生之課題。由於策略與組織之實質績效緊密相關，因此如何讓企業可以有效的使用、執行或發展適合的策略，自然成爲實務以及學術界所重視的研究議題，以下即將相關領域統以「策略管理」稱之。

湯明哲教授將策略管理分爲策略的形成以及策略的執行兩部分(湯明哲 2000)，並將策略的形成依其範疇區分爲集團策略以及競爭策略兩部分，最後並分別探討不同範疇下之優勢來源。司徒達賢教授(2001)則將策略管理依內涵分爲網路定位策略、總體策略以及事業策略三個層次，此外也將策略的執行以及策略規劃之制度納入策略管理之範圍內。吳思華(2000)則是將策略管理議題分爲程序取向、構面取向、類型取向以及邏輯/本質取向等四類，其中程序取向強調的是策略規劃、訂定與執行等程序；構面取向則是將企業的經營構面作爲策略分析的基礎；類型取向是藉由許多學者的規劃將策略依類型來作分別，例如產品發展策略、市場發展策略、垂直整合策略、多角化等都是策略類型的代表；而邏輯/本質取向，則是企圖在內外環境條件以及最終的策略決策間建立一清楚的邏輯，也就是爲在什麼樣的條件、什麼樣的情境之下，應該建立什麼樣的策略提供了較明確的思考方向。綜觀相關學者的論述，本研究將策略管理分爲策略的規劃、策略的形成、策略的執行、策略的分析以及競爭優勢的來源等面向，並進一步討論如下。

## 一、策略規劃

策略規劃係以計劃的角度來看組織在具體形成策略所需之步驟，若以組織的角度看策略規劃，則其被視為是一種基於預測與控制原則下的理性模型(Charles and Gareth 1995)，策略規劃的重點在於建立一個理性的分析與設計的流程，透過規劃過程的執行以及相關成員的參與，建立公司具體可行的策略與行動計劃。在傳統的 SWOT 分析上，策略的規劃程序係從建立企業目標開始，透過對於產業環境以及競爭者的分析整理出產業之關鍵成功因素，並透過組織內在情勢的評估歸結出組織特有之競爭力，最後即透過對企業所遭遇的優勢、劣勢、機會與威脅之確認，進行企業策略之選擇與評估，參見下圖 2-2。

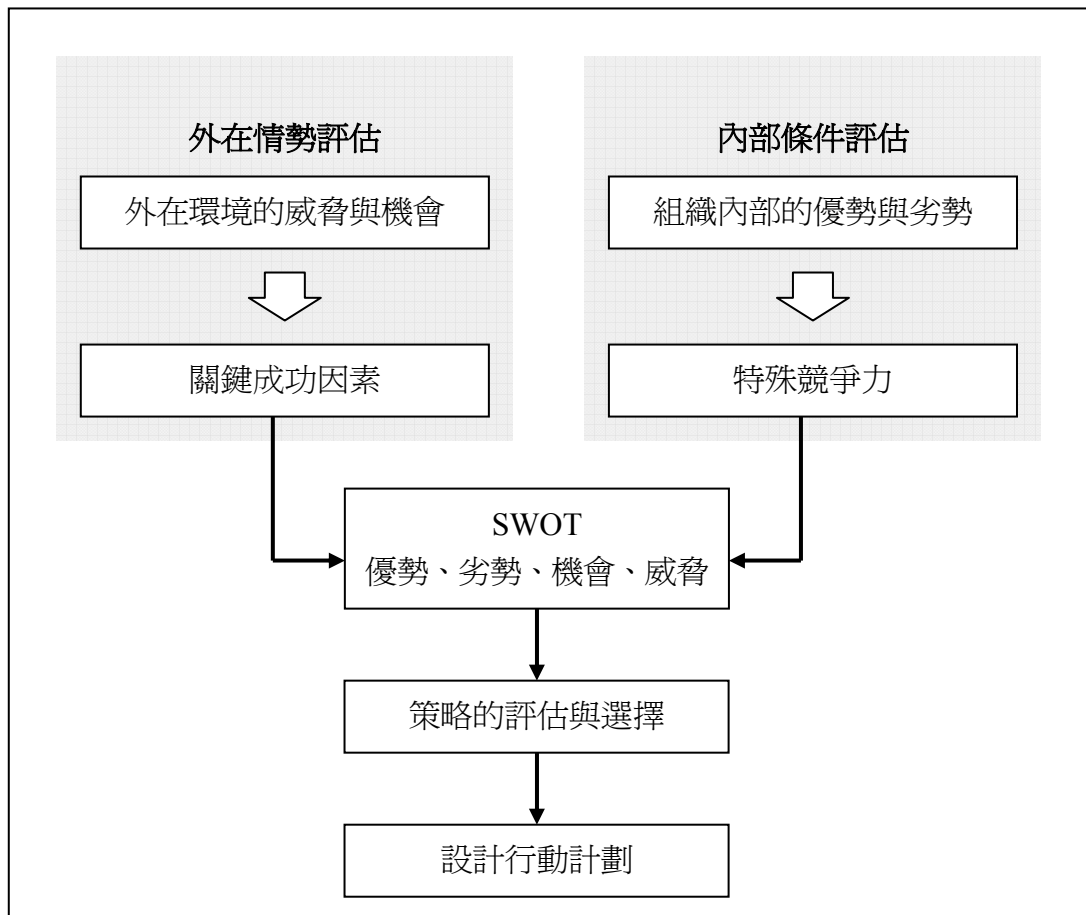


圖 2-2 傳統策略規劃程序

資料來源：本研究整理

在 SWOT 的分析程序中，外在環境需考量包含了社會、政治、經濟、競爭面、供給面以及市場等因素，而內部之檢核則可以從行銷、研究與發展、管理資訊系統、經營團隊、業務營運、財務政策以及人力資源等方面來探討(Ansoff 1965)。此分析程序，提供了一

個讓組織可以因應內外條件並考量目標一致性之後擬定策略的具體步驟，其直覺上或許很清晰，但欲進行環境分析或產業分析時，較缺乏一具體之架構，難以確切的整理出何謂產業之關鍵成功因素，在這一部份，Porter(1980) 綜合產業經濟與策略領域之專業，整理出的五力分析，可以將外部分分析延展到產業環境與競爭環境中以提供決策者較豐富的決策分析基礎。

針對上述傳統的分析流程，司徒達賢(2000)指出了其在施行上的若干困難與缺失，例如環境分析缺乏焦點、未考慮條件高下係取決於策略以及忽略策略之多樣與複雜性等，因此在修正相關缺點提出其策略型態分析法之思考程序為：(1)描述現在形貌 (2)檢驗目標達成水準 (3)找出前提 (4)研究變化 (5)描述未來形貌(各方案) (6)檢驗各方案目標組合滿足程度 (7)找出各方案之前提 (8)驗證前提 (9)選擇策略方案 (10)設計行動計劃。其中透過目標分析以檢驗方案與目標組合的滿足程度，並透過邏輯推演、環境評估、風險偏好以及目標管理等方式來銜接各個步驟。

無論是傳統的 SWOT 分析或是策略型態分析法，其目的均在於提供組織一個理性的規劃程序。但是在實務上，組織策略的形成方式非僅單純的藉由規劃而來 (Mintzberg 2003)，其原因除了組織本身的變異與複雜性之外，組織內外資訊的流通以及對於外界環境反應與解讀的能力也非透明與即時的，凡此種種即造成「規劃之策略」有時不能真正反應實際的經營條件。雖然對於策略是否可以被「規劃」出來，有著許多爭議，但無論組織的策略是透過何種方式所產生，本研究要強調的是「對於一個有效的策略本身而言，在其結合經營模式的當下，必也是因應外在環境與內在條件下的結果」，故對於在進行「策略思考」時，雖不必進行如此繁複的程序，但仍需要有一個簡單且合乎邏輯的思考架構，本研究以策略規劃程序的部分精神為基礎，建立策略思考之架構如下頁之圖 2-3。

在圖 2-3 中本研究以個人為單位，考量其在思考策略時之考量面向，其中外在環境與內在條件之解讀與認知，因每個人在組織中的角色以及經驗而會有不同的結果，但完整的策略思考仍需藉由思考者對於這兩方面的既定認知，配合上個人的經驗、直覺、創意與智慧相互交織與融合而來。以此觀點來看，若要有效提昇策略的優勢以及其與組織

的配合度，則可以從兩方面著手。首先是提高個人對於內外資訊的豐富性與有效性(此為組織管理議題)，另一個則為提升其思考策略之能力；而若不探討組織因素可能帶來的問題，則如何提昇後者所謂策略思考之能力即是本研究欲探討的主題之一。

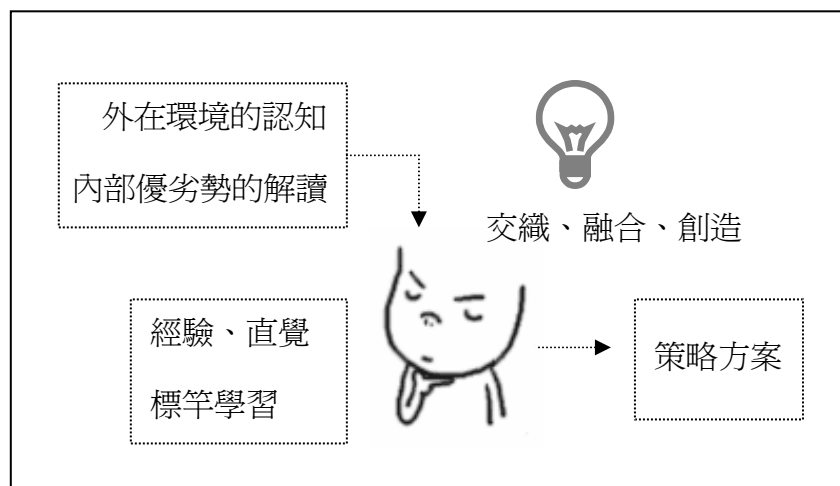


圖 2-3 策略思考的基本架構

資料來源：本研究整理

## 二、策略的形成

誠如前述對於策略規劃的討論，策略管理相關領域中爭議最大的部分即在於策略是否可以透過組織正式的規劃制度來產生，若無法對組織策略形成的方式作有效的了解，執意的認為”策略規劃等同於策略”，則將連帶影響到管理策略時的成效。幸而透過學者們多年來對於企業個案的研究，策略在組織中所代表之意義與形成方式，已有許多理論被發展出來。Henry Mintzberg 更一舉將之歸納成十個學派，分別如下：

- 一、設計學派：策略形成是一種構想的過程
- 二、規劃學派：策略形成是一種正式的過程
- 三、定位學派：策略形成是一種解析的過程
- 四、創新學派：策略形成是一種願景的過程
- 五、認知學派：策略形成是一種心智的過程
- 六、學習學派：策略形成是一種變通的過程
- 七、權力學派：策略形成是一種談判的過程
- 八、文化學派：策略形成是一種集體的過程

九、環境學派：策略形成是一種反應的過程

十、形構學派：策略形成是一種轉型的過程

Minzberg 將此十個學派分為三個群組，前三個學派在本質上屬於「規範性的」強調的是「應該如何擬定策略」而對於策略在組織上是如何形成的則較不注重。設計學派的觀念最早被提出，亦為規劃和定位學派的理論基礎，在本質上設計學派是屬於構想過程的一種，而規劃學派則是將策略制定視為一個正式的規劃過程，至於定位學派則強調賦予策略若干實質上的內容。

第四到第九項則注重的是策略形成的特殊面向，並描述策略在組織當中是如何被判定與形成的，例如創新學派強調策略形成與領導者的創業精神息息相關，認知學派則是欲進一步探究組織中的個人受內外環境影響與個人心智活動下之關係。而緊接在認知學派後的四個學派，則試圖揭開策略形成過程的其他影響因素。例如學習學派認為外在環境過於複雜，甚難在短時間擬定具體清晰的計劃或策略，因此策略必須是逐步從組織中浮現的，強調的是組織學習。類似學習學派的是所謂權力學派，其認為策略的形成係受組織內的對立團體以及組織外的相關團體在遭到外在環境衝擊時，所進行的談判過程。相對權力學派的是將策略視為是一個集體性過程的文化學派，其認為策略在根本上是合作的，是根源於組織的文化。至於環境學派的支持者，則相信策略是一種反應的過程，主動權不在組織內部，而是組織外在的環境脈絡。而最後一項則是融合了其他學派精神的形構學派，認為策略形成的過程、內容與組織結構等情況，會隨企業的不同階段而改變。

對於上述各種學派，尤其是第四到第九對於策略形成方式的了解，提醒了管理者在思考策略之外，亦必須考量真正內嵌於組織的策略最後是受到各種力量的牽引，例如除了創業精神之外亦需權衡內外環境的快速改變、調和組織內外權力影響、以文化為凝聚、並隨企業成長而考量各種力量對於組織策略形成的變化。對於一般的大型企業而言，上述各學派所帶來的多是組織管理上的挑戰，也使得單純規劃的策略與公司最終的策略勢必有一段距離。然對於中小企業主而言，由於組織結構較為單純，執行力與彈性反應等均較大企業佳，因此高階管理者在策略思考上的能力與品質，對於企業的經營會

有較大與直接的影響。

### 三、策略的執行

再有創意的計劃要使其轉化為真正的績效，靠的是有效的執行，而探討策略的執行在立場上即代表組織或多或少採取了規劃的形式來建立策略。一般而言，在公司高層對未來擘畫了可見的目標與策略，並依序展開為各功能性政策以及績效指標之後，透過相關的控制與回饋機制即進入了所謂的策略執行。上述之策略執行方式，雖自有其邏輯上的客觀性，但由於組織並非單純的機器，而是牽涉到各種不同的個人、部門以及不同層面上的複雜活動，根據財星雜誌的調查「90%的策略未能被有效的執行」，更可以了解到其在執行層面上因組織複雜性以及空間時間上的延遲所導致的重重困難。對於這類執行上的問題，Robert S. Kaplan & David P. Norton (2001) 提出了策略核心組織的概念，透過以平衡積分卡的績效制度為基礎，以及一系列系統性的思考架構與方法，以將組織整體的行動與資源可以聚焦在策略上。參考政大吳安妮老師於中文書介中的彙整，可知其據以施行的五大原則包括：

- 一、將策略轉換成營運之術語：策略地圖的建立。
- 二、將整個組織與策略相連結：創造事業單位間的綜效及服務部門的綜效。
- 三、使策略與每人每天的工作相結合：創造策略性共識/界定個人和團隊目標/設計平衡式之獎勵制度。
- 四、使策略成為持續性之流程：規劃與預算/回饋與學習。
- 五、領導統御以及驅動變革。

而上述之五大原則，被整合為平衡計分卡之四大階段：(1)轉化願景<原則一>、(2)溝通與整合<原則二與原則三>、(3)事業規劃<原則四>，及(4)回饋與學習 <原則四>。而原則五則為各階段都應注意的部分，其整體之架構圖可參見圖 2-4。



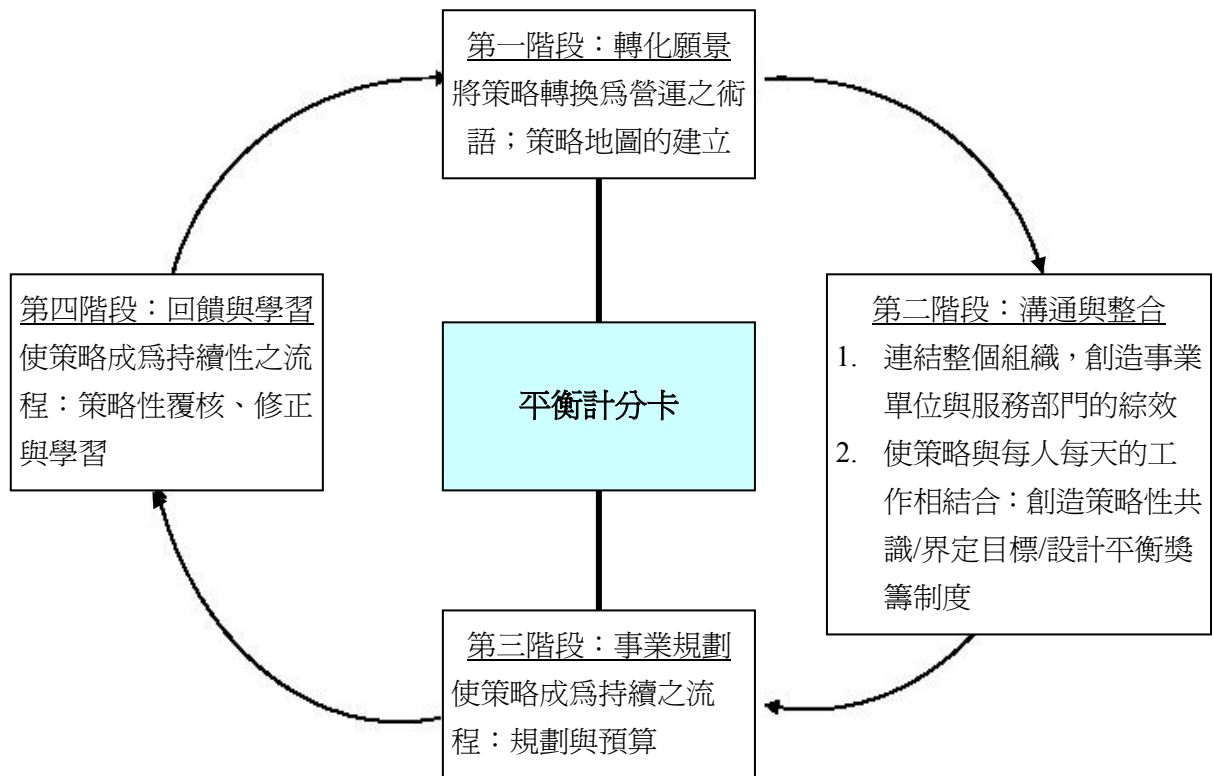


圖 2-4 策略核心組織之觀念性架構

資料來源：策略核心組織 (2001)

兩位作者利用平衡計分卡所建立的架構，除了可以有效把策略落實於組織成員的日常作業當中，其亦把策略視為持續性的流程並透過具體的覆核、修正與學習等流程，處理了策略僅透過上層的規劃可能導致的問題。若承續上一段對於策略形成各種方式的探討，則策略核心組織的架構，確實考量並平衡了上述如規劃、學習、環境、權力等學派的見解，除了可以提昇策略的執行成效之外，亦將組織整體智慧凝聚於策略的理想上，向前邁向了一大步。

#### 四、策略分析與競爭優勢來源

若以組織以及策略整體的角度來看策略，則其包含了規劃的流程、可能的形成方式以及落實執行等方面，但若回歸到競爭策略的實質內涵以及如何構思競爭策略時，則需再考慮兩個議題即：

- 一、具備競爭優勢的策略其基礎或來源為何？(優勢來源)
- 二、要透過何種方式將競爭優勢配合內外條件與公司的經營作結合？(分析架構)

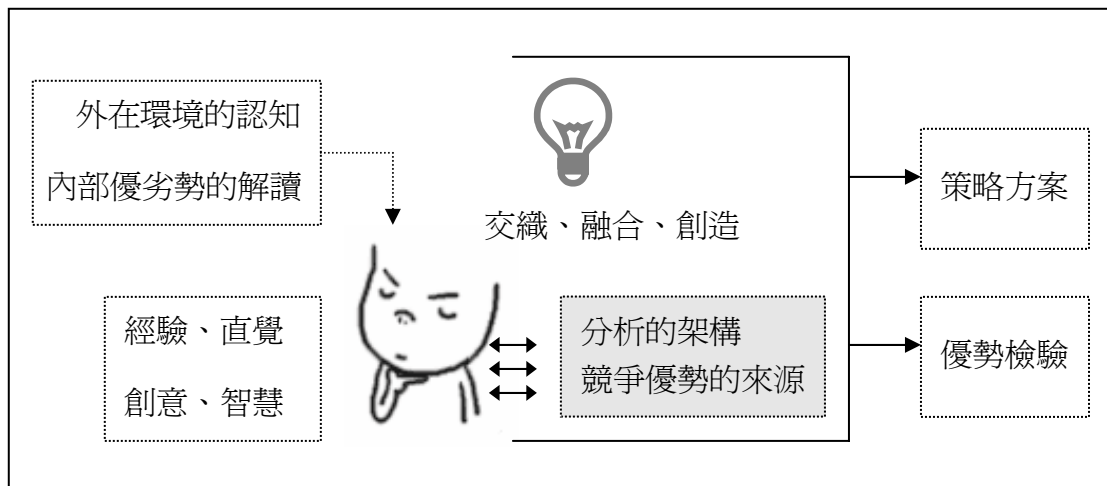


圖 2-5 分析架構與競爭優勢來源

資料來源：本研究整理

如上圖 2-5 所示，這兩個議題即是策略思考架構的組成基礎，本研究的目標之一即在於，探討能否有效的將此兩方面與個人的思考架構作結合或建立可能的輔助資料，以降低思考者在進行策略創造時的複雜度，提供其思考創意的廣度並將競爭優勢與與企業之經營面具體結合。由於這兩部分為策略思考架構的基礎，因此接下來的部分即專注於這兩方面的探討。

## 第二節 策略分析工具

策略管理的學者們經過了十數年在產業或個案上之研究，歸納了許多企業競爭優勢的來源基礎，並具體的擷取出成功以及失敗企業在策略安排上的關鍵的內涵。但因為外在環境以及組織條件的不同，實難將過往個案公司之成功因素，直接類比到不同企業所處的經營環境當中，因此如何將競爭優勢結合個案所面對的環境重新「演譯」到個別公司所面臨的經營模式中，一個完好的分析架構是不可或缺的。

Porter (1985)在其著作「競爭優勢」一書中，提出了「價值鏈」的概念，並認為所謂策略就是一套彼此一致並能使企業形成差異化的活動所構成。Porter 所倡導的思考體系，係延續其前著「競爭策略」的精神，在整理出產業關鍵之成功因素後，思考企業可能之優勢來源。但是競爭優勢的觀點並無法以「將企業視為一體」的角度來分析，因此利用價值鏈作為分析工具，更深入的探討如成本或差異化等策略型態與企業活動範疇間的相互作用，此即為 Porter 價值鏈分析工具的主要目的。

直覺上競爭優勢本即源自於企業內部如產品設計、生產、行銷、運輸、支援作業等多項獨立活動，這些活動無論在創造價值或是相對成本地位上都有相當的貢獻，因此透過這樣一套系統化的方法來檢視企業內所有活動以及活動間的互動關係，確實讓策略有了具體的分析方向。依據 Porter 的觀念，其將企業的經營活動分為主要活動和輔助活動兩大類(圖 2-6)。

- ◆ 主要活動：涉及產品實體的生產、銷售、運輸以及售後服務等方面的活動，只對最終產品組合有直接貢獻者。包含：進料後勤、生產作業、出貨後勤、行銷與銷售以及服務等五項。
- ◆ 支援活動：藉由採購、技術、人力資源及各式整體功能的提供，來支援主要活動，並相互支援，分為採購、技術發展、人力資源、企業基本設施四種。

Porter 的價值鏈，傳統上較偏重於以單個企業的觀點來分析其價值活動，而經過多年的發展與討論，實則上亦可視情況將顧客或是供應商的活動一起納入價值鏈，或延伸到上游價值鏈(即供應商價值鏈)或者下游價值鏈(客戶價值鏈)等(Shank and Govindarajan 1993)。

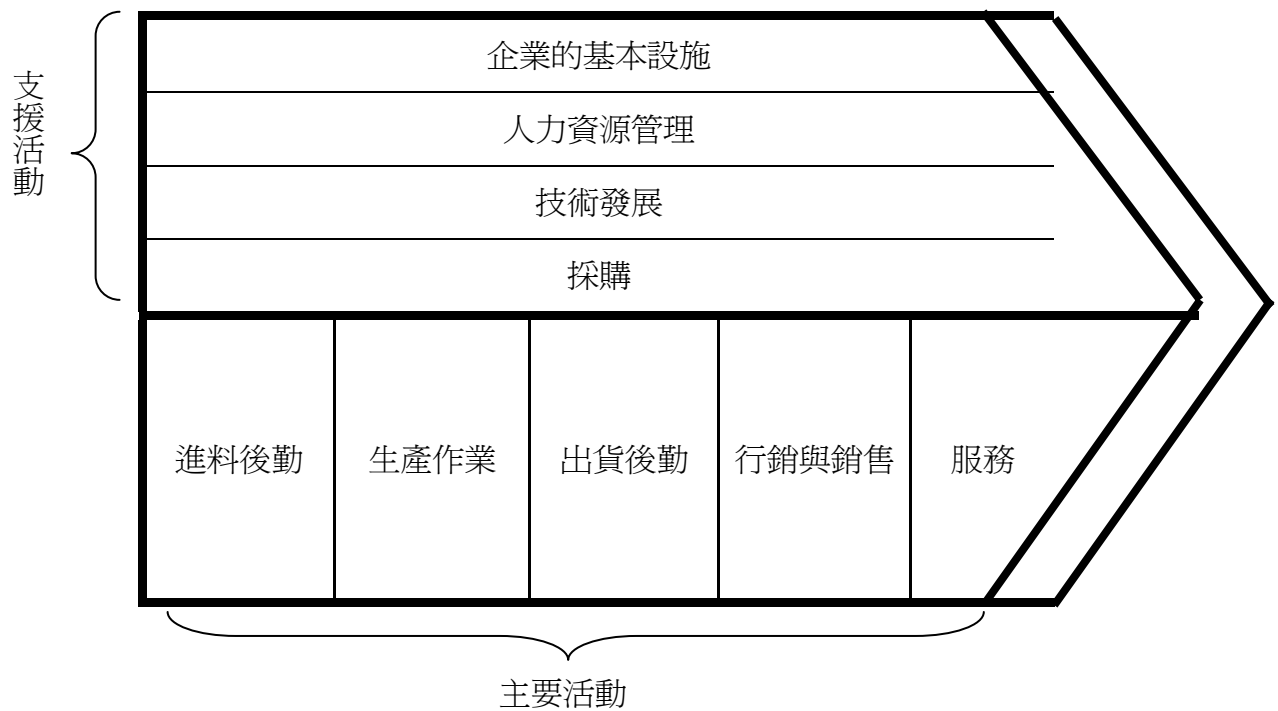


圖 2-6 價值鏈分析

資料來源：Porter (1985)

以價值鏈為基礎配合不同競爭型態的分析步驟以及優勢來源，即是 Porter 打造競爭優勢的主要架構，以成本優勢為例，其分析之步驟為：

1. 辨識出最適當之價值鏈，並將成本與資產配置進去。
2. 診斷每項價值活動的成本驅動因素，以及它們之間如何互動。
3. 辨識出競爭對手的價值鏈、決定競爭對手的相對成本，以及成本差異的來源。
4. 透過控制成本驅動因素或重新規劃本身的價值鏈，發展出可以改善相對成本地位的策略。
5. 確定降低成本的努力不會損害差異化，如果會損害差異化，必須經過審慎的考慮。
6. 測試成本削減策略的持續力。

而利用優勢來源結合價值鏈的分析工具，進行差異化分析的步驟為：

1. 確定誰是真正的客戶。
2. 辨認客戶的價值鏈，以及企業對他的影響。
3. 排定客戶採購條件的等級。

4. 評估企業價值鏈中現有與可能的獨特性來源。
5. 辨別現有與可能差異性來源的成本。
6. 根據差異化的成本考量、選擇能夠對客戶產生最大差異價值的價值活動型態。
7. 檢測所選擇差異化策略的持續性。
8. 降低不影響差異化形式的活動成本。

總結 Porter 的分析架構，其係以價值鏈作為策略分析的「工具」，並配合上述之「程序」以及各個程序中為達策略目標之「優勢來源」來建立其完整之策略分析架構。

以價值鏈為工具分析企業之優勢來源，國內學者司徒達賢教授在 1977 年之管理與政策個案集中即已提出了類似價值鏈(價值活動)的分析方式。不同於 Porter 的價值鏈分析工具，司徒達賢所發展的策略矩陣分析法(2000)，將策略分析的「工具」擴張為以產業價值鏈以及策略型態為基礎的二維矩陣，其價值鏈的部分亦不侷限於活動而是含括到所謂的價值單元。其認為價值活動固然重要，但欠缺了競爭要素中對於資產與能力的表達，因此其價值單元除了應有的活動之外，亦包含如品牌、知識能力與資產等單元。此外，策略矩陣分析法亦不強制將活動區分為主要與輔助活動，而是依個別公司之實際情況，將其價值單元列於分析之矩陣上。下頁圖 2-7 為一策略矩陣分析法的示意圖。

圖上方的部分即為該產業之價值單元並分為投入與產出兩部分，而圖的右方則為事業策略的六種構面，分別為：

1. 產品線的廣度與特色
2. 目標市場區隔與選擇
3. 垂直整合程度之取決
4. 相對規模與規模經濟
5. 地理涵蓋範圍
6. 競爭優勢

此六者原本可獨立存在，但因每個構面對整體策略的作用可以從上方的產業價值鏈中的各個單元中表現出來，例如以「品牌」這個價值單元來看，產品線廣度與特色很可能與品牌有關，也就是說品牌可能是產品線廣度與特色的形成的原因之一，而目標市場的區

← 投入部分										→ 產出部分		
原料	零組件	採購	研發	製造	資訊系統	倉庫	運輸	通路	品牌	產品一	產品二	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	競爭優勢

圖 2-7 策略矩陣分析法示意圖

資料來源：司徒達賢 (2001)

隔與選擇可分為產出與投入兩部分來看，產出的部分即等於產品市場的選擇，而投入的部分則為該項價值單元外包的情況與對象。整個策略分析法的分精神即是以上述矩陣中的交叉點(策略點)為基礎，並透過各個構面所列述的「策略要素」即成為策略矩陣分析法的執行方式。其中策略要素即類似 Porter(1985)書中的優勢來源，而司徒達賢(2000)更進一步的將各種優勢來源歸納並整合到上述的六個構面之中，以便在進行策略分析法時使用。

比較兩位的分析方式可知，Porter(1985)的價值鏈分析法係以「價值鏈」作為分析工具，配合上其書中因應各種型態所揭示的分析「流程」以及各流程中的「優勢來源」為其分析基礎。而司徒達賢(2000)則利用「策略矩陣」取代了價值鏈以及流程的部分，但同樣是配合各個構面所列示的「優勢來源」(其稱為策略要素)整合為其分析基礎。

中外兩位大師以其智慧、創意以及多年的產學經驗，建立其策略分析的基礎，多年來已被不少先進管理思想者或大型公司所採用，若可掌握這樣系統化的方式確實可以讓管理者進行較為全面與細部的思考，然而要能充分理解並活用之自然有其較高的門檻。若以輔助思考工具的角度來檢視兩個架構，在 Porter(1985)的方式中，分析者必須謹記價值鏈的架構，並需不斷的參照各個章節的主題以及章節中所敘述的流程與思考重點，

才能作較嚴密的分析，且各章主題間的交錯與取捨亦需要較多的資源與時間的投入。因此，若無法對於全書內容作較深入的理解並將其重點內化為思考者的智慧，則對於一般經驗與直覺較弱的人而言應用上將較為困難。司徒達賢(2000)之策略矩陣分析法極具創意的將各個該考慮的面向整合到其策略矩陣當中，可以免去使用上來回參照資料的複雜性，而只靠價值鏈以及六個構面所交錯的上百個策略交互點來構思策略，卻也是需要高度的創意與學習。

對於管理顧問公司或是具備幕僚單位的大型公司而言，利用上述的嚴謹完整的方式作為其分析的基礎，其投入/產出的價值自然較高，但對於多數亦需要思考公司方向的中小企業或事業部主管，能否捨棄部分較深入的觀點，將策略重點整理精簡並嘗試建立一個較容易使用的架構與輔助工具，即是本研究的目標。在架構的設計上，係以吳思華(2000)的策略九說與企業經營三構面為基礎，有別於以價值鏈或策略矩陣作為主軸的思考方式，吳思華係從競爭優勢的觀點出發，整理過往學者以及相關研究中對於企業優勢的來源，歸結到九個主要基本邏輯方向即：價值說、效率說、資源說、結構說、競局說、統治說、互賴說、風險說以及生態說。透過各個策略邏輯的基礎觀點，以不同的角度切入來思考企業在經營構面或價值鏈上的搭配。此外，由於中小企業所面臨之環境與經營目標與大型企業不同，因此本研究僅以前七說為基礎，以降低整體架構的複雜度。

### 第三節 經營模式與競爭優勢來源

本研究係以「經營模式」以及「競爭優勢的來源」作為策略思考架構的基礎，經營模式指的是當組織在為所有參與者創造價值時，它是「如何」運作的，「競爭優勢的來源」則為策略管理學者經過多年研究所整理出的各種優勢創造基礎，策略思考關注的即在於如何將競爭優勢的來源注入到組織的經營模式中使其在環境與市場下具競爭力，圖 2-8 即為經營模式以及競爭優勢來源間的關係，本節將以此兩面向為主題進行討論。

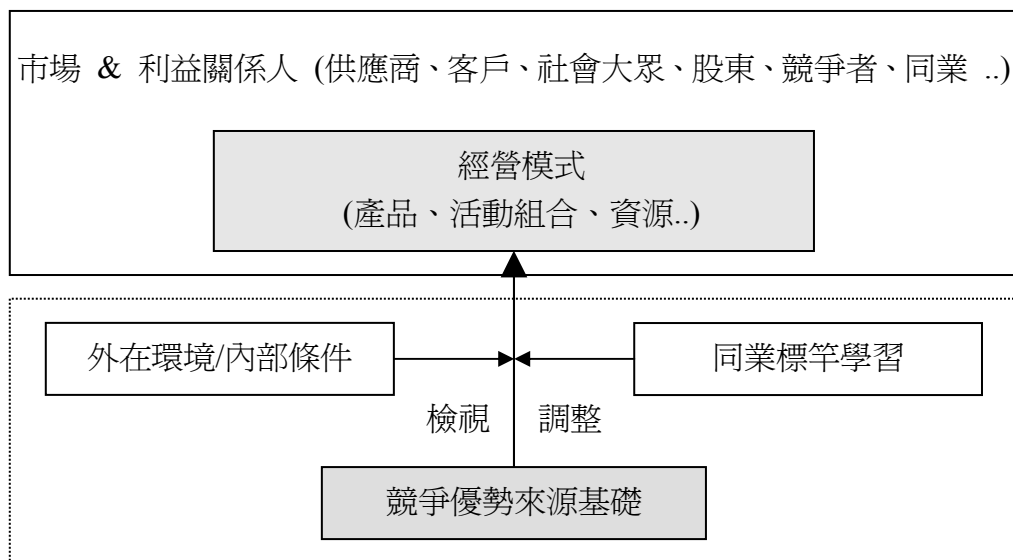


圖 2-8 經營模式與競爭優勢

資料來源：本研究整理

關於事業模式與競爭優勢相結合的討論，Gary Hamel (2000) 提出了「事業模式」的架構，架構中包含下列四大要素：

- ◆ 核心策略 (Core Strategy)
- ◆ 策略性資源 (Strategic Resources)
- ◆ 顧客界面 (Customer Interface)
- ◆ 價值網路 (Value Network)

而四大要素之間有三座「橋樑」，將這些要素結合起來：

- ◆ 核心策略 ← 活動構造 → 策略性資源
- ◆ 核心策略 ← 顧客利益 → 顧客界面



◆ 策略性資源 ← 公司界線 → 價值網路

依此即構成其事業模式之架構。其中「核心策略」包含了事業使命、產品與市場範圍以及差異化基礎等三個因素，而事業經營的基礎係以特定的資源為後盾，因此另一要素「策略性資源」包含的是核心能力、策略性資產以及核心流程三項，兩者間並透過活動構造以將策略與資源作連結。第三個要素「顧客介面」包含了四個因素：履行與支援、資訊與洞察力、關係動態及價格結構。事業模式的重點之一即在於將公司的策略與顧客作連結，而這將取決於公司能帶給顧客什麼樣的利益。

第四個要素為「價值網路」，由於今日的企業競爭不僅環繞一家公司而是包含了其他公司的支援與配合，因此即將供應商、合夥人、聯盟等三個要素集合為價值網路並納入事業觀念當中，而價值網路與公司資源之間即為公司界線，強調的是哪些作業公司應該自行處理而哪些應交由外部夥伴來完成。圖 2-9 的上半部分即為 Hamel 的事業模式的架構。

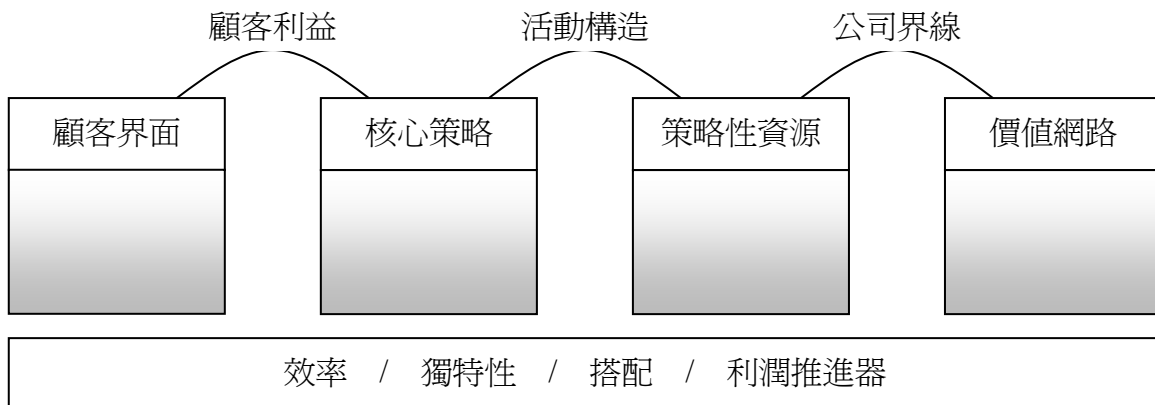


圖 2-9 事業模式架構

資料來源：Gary Hamel (2000)

在事業模式之外，Hamel 提出了四個創造競爭優勢來源分別為效率、獨特性、搭配與利潤推進器等四項，事業模式除了應強調創造價值的效率之外，亦應尋求在競爭/市場上的獨特性，而優勢的創造亦必須各個要素間的妥善搭配與強化，至於利潤推進器則包含了報酬遞增、排除競爭者、策略經濟與策略彈性四項。

在 Hamel 的事業模式當中，其將企業的經營型態以及優勢來源一起討論，雖然事業模式本即包含策略的因子在其中，但如此的安排方式較不能把經營模式與優勢來源作有

效的區別並以簡單的角度來切入。有別於 Hamel 將事業模式與競爭優勢結合的方式，吳思華教授在民 85 年即以企業經營的三構面以及九個優勢來源為基礎作為其策略思考的架構。有效的將事業模式與優勢來源作切割有其較易理解與思考的優勢，因此本研究即是以其架構為基礎，茲分別討論如後。

### 壹、利用企業三構面表達事業模式

吳思華(2000)以經營範疇、核心資源以及事業網路三個構面作為描述企業經營內涵的基礎，而策略的意義即是具體描述這三個構面的內容、選擇以及搭配。經營範疇包含了產品市場、活動組合、業務規模以及地理構形四項，產品與市場是描述事業經營的最主要項目，活動組合則代表了企業是透過什麼樣的方式與活動來組合出目標市場所重視的服務/產品。而具體的事業模式應該進一步描述企業在相關的產品經營規模為何？活動的執行規模為何？此外，業務規模以及地理構形亦為描述企業經營範疇的主要構面。例如下列的表格即為利用上述要素描述企業經營模式之部分範例。

表 2-1 產品-市場-業務規模對應表

產品/服務	顧客類型		
	市場 A	市場 B	市場 C
產品 A			
產品 B			
產品 C			

資料來源：整理自吳思華(2000)

表 2-2 產品 - 價值活動對應表

產品/服務	活動組合							
	採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌
產品 A								
產品 B								
產品 C								

資料來源：整理自吳思華(2000)

表 2-3 活動組合-地理構形-業務規模

	採購	設計	生產	研發	通路	品牌
新竹		5000	10000			
桃園		1000		500 人		
蘇州		3000	5000	200 人		

資料來源：整理自吳思華(2000)

核心資源係建立企業長久不敗競爭優勢的基礎，因此事業模式的描述亦應包含公司當前所具備的資源與能力基礎，而一個企業的資源除了有形的資產之外，亦包含組織與個人之能力，其內涵如表 2-4 所示。

表 2-4 企業資源內涵表

類型	內涵範例
有形資產	土地廠房、機器設備、現金、有價證券
無形資產	品牌/商譽、智慧財產、執照、契約/正式網路、資料庫
個人能力	專業技術能力、經營管理能力、人際網路
組織能力	組織流程/制度、業務運作能力、創新商品化能力、組織文化

資料來源：整理自吳思華(2000)

由於任何一個企業都不可能獨自提供營運過程中所有必要資源，必需從開放的環境中取得必要資源，如原料、通路、資金、專業資源等等。因此在事業模式的描述中亦應包含相關成員間的描述以及期間的關係，下表 2-5 即為事業網路的描述範例。

表 2-5 事業網路關係範例

關係內涵	關係成員列表(範例)					
	研究機構 A	供應商 B	通路商 C	同業 D	廣告公司	股東
交易內涵						
介入程度						
關係形式						
依賴性						
關係重要性						

資料來源：整理自吳思華(2000) & 司徒達賢(2001)

透過對企業三構面的初步認知，則吾人可具體的利用範疇、資源與網路來描述一個企業的經營模式，且三個構面並非是完全的獨立而是相互搭配的(如圖 2-10)，與 Hamel 的事業模式不同的是，企業三構面只單純的描述事業模式的長相，並把優勢來源的部分分開討論，如此可以讓思考者在觀念上較為清晰，並且在思考策略時架構上亦較易於說明。

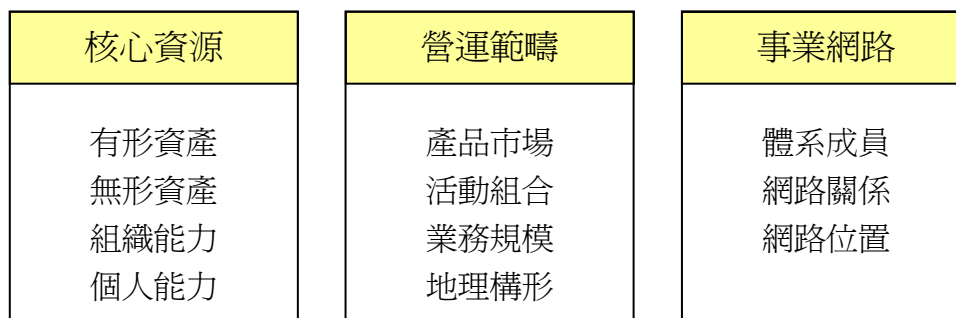


圖 2-10 企業經營三構面

資料來源：吳思華(2000)

## 貳、企業競爭優勢來源

利用三構面雖可具體描述企業的經營模式並說明事業是如何運作的，然而事業模式本身並未考慮「競爭力」的問題，因此如何讓事業模式更有競爭力則需將各種優勢來源因應企業的經營環境整合到經營模式當中，其關係如下圖 2-11 所示。

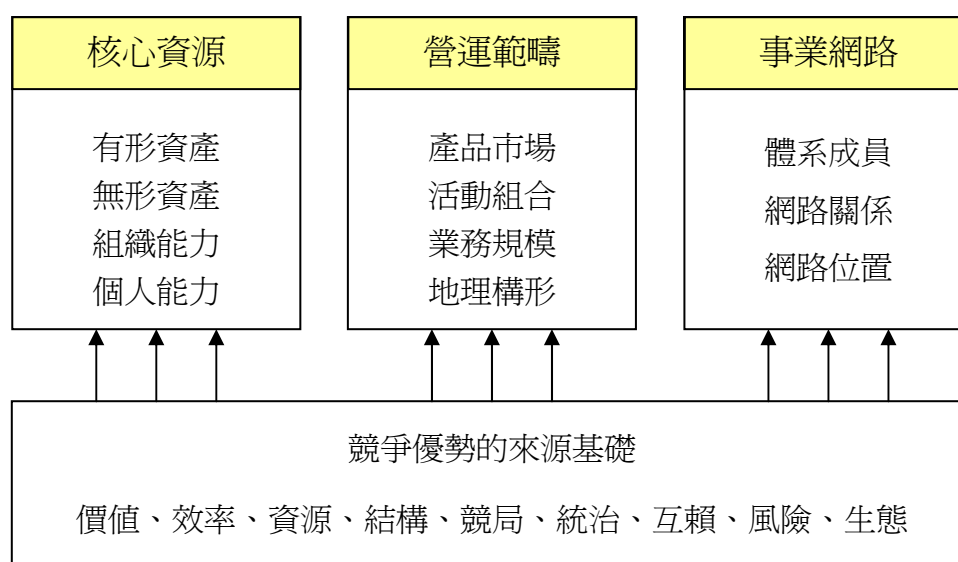


圖 2-11 經營模式與競爭優勢來源

資料來源：整理自吳思華(2000)

如上圖所示，所謂策略的內涵即是描述「經營模式」在經過「優勢來源」思考過後

的選擇與搭配結果，策略說明了為何經營模式要選擇這些內涵，說明了三構面之間為何要以這種方式來配合。在競爭優勢來源部分，由於各學說針對的情境與理論根源或有分歧，使得無論在應用與學習上均相當不便，幸而吳思華(2000)在其著作中整合中外學者的各種優勢來源，整理歸納並結合自身的研究予以扼要說明、剖析與綜合，對於實務上的應用而言自有其優勢。而本研究在優勢來源的部分即是以其策略邏輯為基礎，並擷取其中部份討論如下。

## 一、價值說

價值說的內涵係以創造價值的廠商、傳遞價值的商品以及認知價值的顧客為核心，強調企業應以創造價值滿足客戶需求為基本目的，並以此推展到應該生產什麼樣的產品組合以及應該創造哪些活動等。關於商品的討論，不應將焦點侷限於主產品當中，而應以整合產品組合的角度來思考，例如附屬產品、品牌、品質、價格、購買與付款方式等等，而產品組合的調整便應以滿足客戶對於價值的主要需求為方向。

客戶的需求則應從效用的角度開始思考，藉由對於效用形式來源的認識進一步確認客戶對於價值的認知以及採購標準，在分析完產品組合與顧客所認知的價值後，最後即思考廠商要如何選擇並調整產品組合以與客戶的主要購買標準相結合(參見表 2-6)。

表 2-6 效用類型與產品組合對應表

效用類型	內涵範例	產品組合可能內容
實體效用	產品本身之功能	產品的功能、品質、創新程度
時間效用	購買方便性、需求時機	使用方式與時機
地點效用	購買的地點	銷售通路與地點
心理效用	地位、認同感、信任	品牌商譽、包裝、代言人、產品價格
選購效用	購物的樂趣、感受	產品資訊/比較、廣告、店舖裝潢

資料來源：整理自吳思華(2000)

在廠商價值的活動選擇上，考量的重點在於辨認顧客認知重要的價值與企業活動間的關係，與客戶相關的活動自應仔細經營，而活動的選擇與調整可以考量其他思考角度(如效率、成本)，顧客重視標準以及廠商執行活動之關聯可參考表 2-7。

表 2-7 客戶購買標準-廠商活動組合(範例)

客戶類型	產品/服務	採購條件	採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌	服務
市場 A	產品 A	價格、通路									
	產品 B	品質、品牌									
市場 B	產品 A	通路、服務									

資料來源：本研究整理

上述即為價值說基本的思考觀點，然若欲更進一步創造差異化的優勢，則可對顧客活動作進一步的分析，並考量是否可以透過彼此鏈結活動的重新安排，或者結合網路資源、顧客本身來共創價值之可行性。

## 二、效率說

在思考價值創造的核心之外，如何透過經營模式的調整使得廠商可以用較高的效率來創造價值，為企業策略的另一個重要議題。除了因科技或管理技術所導致生產效率的提升之外，以企業經營模式的角度來看，在提升效率方面可以從三個方面來考量，即規模經濟、範疇經濟以及經驗曲線三個部分。

規模經濟的基本精神在於透過數量的增加以降低價值活動之單位成本，歷史上最為著名的例子即為福特汽車公司的 Model T，透過不斷的擴大經濟規模以及經驗曲線的利用率先開創了汽車工業的紀元。在實務應用上，則應專注於分析廠商的價值活動組合，因應技術特質界定出最適之規模後，再透過各種策略安排來將活動調整至最適之經濟規模(參見表 2-8)。

表 2-8 規模經濟與價值活動分析表

產品&規模		活動組合							
		採購	設計	生產	研發	資訊	物流	通路	品牌
產品 A	最適規模								
	現有規模								
技術與環境影響									

資料來源：本研究整理

與規模經濟相互搭配的為經驗曲線，經驗曲線的思考點在於價值活動能否透過總量的累積而逐步提升效率/降低成本，例如當年福特汽車公司一面降低汽車售價同時卻提高工資之著眼點即在於此，透過總量的增加以及降低員工的流失率可提升員工的經驗並將

最終的總成本降低。在實務上，廠商應辨別企業經驗曲線之可能來源，並考量能否透過量的增加或其他安排來發揮經驗曲線的效用。

企業除了可以在規模經濟與經驗曲線的利用上來提升效率，亦可利用範疇的擴大讓不同價值活動共享資源而進一步降低成本，例如可以表現在銷售/通路的共同使用、管理資源的共用等等。當年通用汽車即是利用範疇經濟的概念讓不同的車款共用部分資源，並配合上消費者多樣化的需求以打破福特視為牢不可破的規模優勢。

### 三、資源說

傳統上策略思考的目的在於使企業可以應付外在環境之條件以建立自身之不敗競爭優勢，然而 Prahalad 和 Hamel (1990) 兩位學者認為，為了迎接日益激烈的全球競爭，企業應更專注於核心資源的打造，而不能過度專注於當前在產品與市場上的短期爭戰。資源說的觀點強調的在於為企業建立可長可久的核心資源，應用到實務面上之策略邏輯則在於辨認企業現有之資源、思考哪些資源才能真正強化組織能耐以及建立企業核心資源的發展策略。

在核心資源的檢核上，除了該項資源必須能為顧客創造價值之外亦需衡量資源是否具備獨特、專屬與模糊性等特性以提升其競爭基礎，同時也可以透過衡量資源之耐久性以確認優勢維持的時期，或利用延展性來評估資源對於其他領域之可移轉性(表 2-9)。

表 2-9 核心資源檢核表

資源範例	顧客價值	獨特性	專屬性	模糊性	耐久度	延展性
廠房						
專利技術						
品牌商譽						
作業流程						
研發能力						
關係網路						

資料來源：整理自吳思華(2000)

資源說的目的在於以核心能力為基礎為企業建立一個以資源為觀點的策略思考角度，並在相關決策考量時可藉以思考其對於廠商核心資源的關聯性。在執行面上，應考量可能之管理機制以提高核心資源的強度或以積極的角度思索核心資源在範疇上可能的應用。



#### 四、結構說

企業若空有資源並起以有效率的方式來創造價值，只是以內部的觀點來看競爭優勢，然而若缺乏對產業結構的思考，則將會影響廠商可能之獲利程度以及長期掌握「創造價值之能力」。結構說的概念考量的即是將廠商放到產業中以作更實際的思考。源自於產業經濟學對於完全競爭以及有效競爭的討論，此處以 Porter(1980)所提出之五力分析具有最系統化之架構。Porter 強調一個企業之獲利首先取決於產業整體的獲利因素，接下來則為其在該產業中所選擇的策略定位，最終則為其對於所選擇定位之執行成效。

Porter 的五力分析包含了：同業的競爭程度、客戶的議價力量、供應商的議價力量、潛在進爭者(進入障礙)以及替代品的影響。而廠商可以選擇的因應方式為 (1) 順應產業結構的現實，選擇較佳之策略定位以提高競爭力、(2)透過相關的策略作為以改變上述五力的影響力 (3)觀察五力在趨勢上的可能改變以提早因應。

例如透過表 2-10 可以總結廠商在其位處的產業結構中，影響獲利能力的關鍵因素列表、可能之變化並據以思考可能的因應方式。若以另一個角度來思考，則在進行各種策略考量時，例如透過代工以提升規模降低成本或者打造品牌以提升產品價值等，則應該主動考慮各方案對於關鍵因素間的相互影響。

表 2-10 五力分析整合彙總表(範例)

五力分析概況	我們產業的關鍵因素	可能變化	初步思考的因應方式
產業內的競爭考量			
顧客議價能力考量			
進入障礙/移動障礙考量			
供應商議價能力考量			
替代品威脅考量			

資料來源：整理自 Porter (1980)

除了考量五力分析對於企業的影響之外，若可進一步界定出廠商所具備之獨占優勢之來源，則亦可以思考該項獨占優勢之可能應用方式並藉以擴大獨占力 (參見表 2-11)。



表 2-11 獨占力應用分析範例

獨占力可能來源	資源範例	哪些具獨占優勢	可能的應用方式影響
經營範疇	產品特性、客戶忠誠度、價值活動之規模、地理位置		
資產	土地廠房、品牌/商譽、智慧財產、執照、正式網路、客戶資料庫		
能力	專業技術、人際網路、組織流程/制度、業務運作能力		

資料來源：整理自吳思華(2000)

## 伍、競局說

結構說係以產業為分析對象界定出影響產業獲利之關鍵因素後，作為廠商定位或調整策略的基礎，然而廠商並不能以靜態或自身的角度思考其策略選擇與目標達成之關係，由於個別公司在經營範疇上的調整均會對於競爭者有著直接/間接的影響，因此真正成功的策略亦必須將競爭者的態度以及反應納入考量，此即為競局說所強調的重點。

競局說的觀點，首先必須先界定何者為我們的競爭者，接下來則透過對於競爭者在目標、既有認知以及策略能力的認知考量，作為公司在策略上相互影響的思考基礎。可能的應用方式如降低競爭者負面反應之策略選擇、攻擊策略與競爭者反應之動態評估以及防禦策略的思考等等。例如透過表 2-12，可以使我們在不侵犯對方目標、利用對方認知缺口、利用現行策略之移動障礙或資源上的弱勢來構思可能的策略行動，以盡量降低競爭者之報復行動。

表 2-12 競爭者分析表

競爭者	未來目標	認知缺口	現行策略	強處與弱點	可能採行之行動
甲公司					
乙公司					
丙公司					
環境變化	成長趨緩、產品漸趨同質、新技術變革、客戶習性改變、新市場興起...				

除了對於競爭者之分析外，Porter(1980)亦提出了市場訊號以及承諾對於競爭上的影響，對於市場訊號而言，訊息的內涵無論係真正的策略意圖或僅只為引誘競爭者之虛張聲勢都會對可能的競爭行動有不同的影響。因此若能對於市場訊號的策略意義有此基本的認知，則一可作為我方在攻擊策略上的工具，另一則可對於競爭者的訊息作較正確的解讀與因應。

## 六、統治說

Hamel 在其經營模式當中將價值網路以及策略性資源之間利用公司界線來作連結，而此連結的考量之一即在於思考企業所需具備之資源哪些該透過本身來提供，哪些則應利用市場或合作夥伴的機制。吳思華(2000)則是將此思考視為一競爭優勢之來源，在透過相關的邏輯思考之後，才反應到經營模式的改變上。而其思考係以 Coase(1937)以及 Willanson(1975)的交易成本理論為核心。

統治的觀點首先在於廠商應該以交易成本的概念，思考企業在資源統治的安排。交易成本強調的是企業在進行資源交易時除了價格本身之外，亦包含了其他如搜尋、監督、議價等其他成本。而交易成本的來源主要受到交易情境、交易人、交易標的物以及交易的頻次所影響，因此將最佳之資源統治機制以數學式表達如下(吳思華 1990)：

$$\text{最佳資源統治機制} = \text{極小化 (資源統治成本)} = \text{極小化 (生產成本+交易成本)}$$

Williamson (1979)則將上述討論簡化為以交易頻次、商品獨特性和統治類型三者間的關係如表 2-13 所示：

表 2-13 交易商品、頻次與統治形式之簡易關係圖

		交易商品獨特程度		
		標準品	半標準品	專屬品
交易頻次	偶而交易	市場統治	三邊統治 (存在中介團體)	
	經常交易		雙邊統治 (合作網路)	單邊統治 (內部組織)

資料來源：整理自吳思華(2000)

在實際的應用上，我們應該將廠商的活動作進一步的細分與拆解，並針對各活動可能產生的交易成本作一可能的評估，並與自製之成本比較後考量最終之統治機制。而除了在

資源統治的應用之外，亦可以將交易成本的觀念利用到資源應用方面，例如品牌的授權，通路應該擴大銷售或代理等都可以透過交易成本來作進階的思考。

除了資源統治與應用的考量之外，透過交易成本來分析客戶以及競爭者的價值鏈，是另一可能之策略應用工具，例如透過對於廠商-客戶、供應商-廠商之活動組合與交易成本分析，可以分析在價值鏈是否有重新安排之可能性，並藉以降低整體價值鏈之成本。

表 2-14 廠商-客戶價值活動分析

產品	廠商價值活動				顧客的價值活動				
	行銷	通路	品牌	服務	購買	付賬	使用	服務	其他
產品 A									
產品 B									
環境趨勢或技術演進等外界因素對於交易成本之影響									

資料來源：本研究整理

## 七、互賴說

統治說係以發展於經濟學的理论觀點，強調以企業本身觀點出發來考量資源之最適統治機制，而互賴說則進一步將廠商間的相互關係作為探討的主題，著重在網路關係對於競爭優勢的重要性。除了降低成本的觀點之外，透過與價值網路間的合作關係可以更積極的開創出新的價值、降低經營上可能的風險、取得關鍵的資源或藉以提高公司在產業中的競爭地位，而這些即是建立企業間互賴行為的思考重點。

在互賴關係的建構上，從完全透過組織自行生產到全部透過市場來處理，其間有各種關係選擇(見表 2-15)，廠商應視其策略目的以及條件來建立其可能之關係網路。

表 2-15 網路關係之可能形式參考

內部組織	網路關係之可能形式	純粹市場
完全透過內部組織完成	企業主持人之不定期連誼活動、中衛體系正式連誼會、經驗與人才之交流培訓 長期買賣合約簡化交易程序 部分價值活動之整合(如購料免檢) 技術管理能力之交流輔導 建立資訊網路之連結、共用設備減少重複投資 共同研發新產品、聯合投資發展新事業等	雙方無長期交易與合作關係

資料來源：整理自吳思華(2000)

此外，網路關係的思考應圍繞在下列幾項議題即：網路的成員、雙方交易的內涵、彼此間針對交易介入程度的深淺、雙方互賴關係的形式、依賴性以及該項關係對於廠商本身的重要性等，並可整理出如 2-16 之關係表。

表 2-16 事業網路關係表

關係內涵	關係成員列表(範例)					
	研究機構 A	供應商 B	通路商 C	同業 D	股東	客戶 G
交易內涵						
介入程度						
關係形式						
依賴性						
關係重要性						

資料來源：整理自吳思華(2000) & 司徒達賢(2001)

透過與關係網路的建立以及其所能帶來的優勢，來調整如表 2-16 的內涵，即為互賴說的思考邏輯。而除了利用互賴說來建立競爭優勢之外，近年來科技以及網際網路的興起，已使得部分的產業其競爭的主軸從單純的個體戰改為選邊戰、這使得所謂的網路策略對於廠商更為重要，而利用如結構、競局或資源等多方面考量並結合互賴說之觀點以有效提升廠商在網路中的重要性，即為網路策略應有的主要策略目標。

### 第三節 文獻探討小結

「策略」一詞幾乎已成為管理學者最常用的字彙，然而由於其牽涉的領域甚廣以及學者不同的觀察點，難免使得後進者欲探討相關議題時，容易迷失在眾多的策略叢林中。因此在第一節當中，本研究首先針對策略在管理上發展的相關領域作一簡單的界定，並將策略管理初分為(1)策略的規劃、(2)策略的形成、(3)策略的執行、(4)策略優勢的分析架構、(5)企業之經營模式(策略內涵)以及(6)策略優勢的來源等部分，其中策略的規劃係傳統上組織欲發展策略時在邏輯上所需進行的理性程序；其次在策略的形成部分，則是進一步討論各種影響組織策略形成的力量來源以及方式；至於策略的執行所關切的議題主要在於如何將組織以及「對的策略」作具體的結合並有效執行；而策略分析的工具、企業經營模式以及競爭優勢的來源則為本研究在討論思考策略時所不可或缺的理论與工具，也是本研究欲整合探討的目標。透過對上述策略相關議題的定位以及了解，除了可以提供本研究於日後整理架構時能有較為清晰的概念外，更為重要的乃是在進行實務訪談以及個案分析時，可以有效解析訪談對象關於策略方面的看法，並將之歸納到正確的方向上。

策略思考的目標旨在將競爭優勢的來源與廠商自身的經營模式作結合，而這部分需要的是系統性的思考架構以及分析工具。在第二節當中，本研究依序討論了中外兩位學者在這方面的卓越貢獻，哈佛商學院的 Porter 教授(1985)以其價值鏈作為分析之工具，並配合其各種策略型態以及對應的程序以將策略優勢與企業活動相結合；而司徒達賢(2000)則是極具創意的利用產業價值鏈以及策略型態所構成的二維矩陣分析法，並利用各策略型態中所歸納的策略要素，作為其分析的基礎。透過對於兩位學者在策略分析架構上的深入研究，可以讓本研究於日後整理架構以及個案分析時能有一個較全面的對照，並進一步探討設計一精簡架構之可能性。有別於兩位學者以策略型態為主軸來診斷企業之可能競爭優勢，吳思華(2000)以單純的策略邏輯(競爭優勢來源)為基礎說明了企業優勢的主要來源，在架構上有其直覺與簡單清晰之優點，因此本研究即是以其策略九說與三構面作為策略思考架構之基礎。

策略思考係思考者以其個人的經營、直覺、智慧與創意加上其對於外界環境/內部條