

件的認知，所整合成的一個思考過程。然由於牽涉的面向既廣且深，對於多數中小企業主而言有其實際施行上的困難，因此本研究之目的即在於將其中較為精要的部分整合為一輔助架構，以降低思考上的複雜度，並提供較為全面的思考角度。本研究將此架構視為一動態的分析過程，其目的係在於將競爭優勢的來源配合組織之內外環境與公司之經營模式作結合（見圖 2-12），並且以經營模式以及策略優勢來源作其思考主軸。

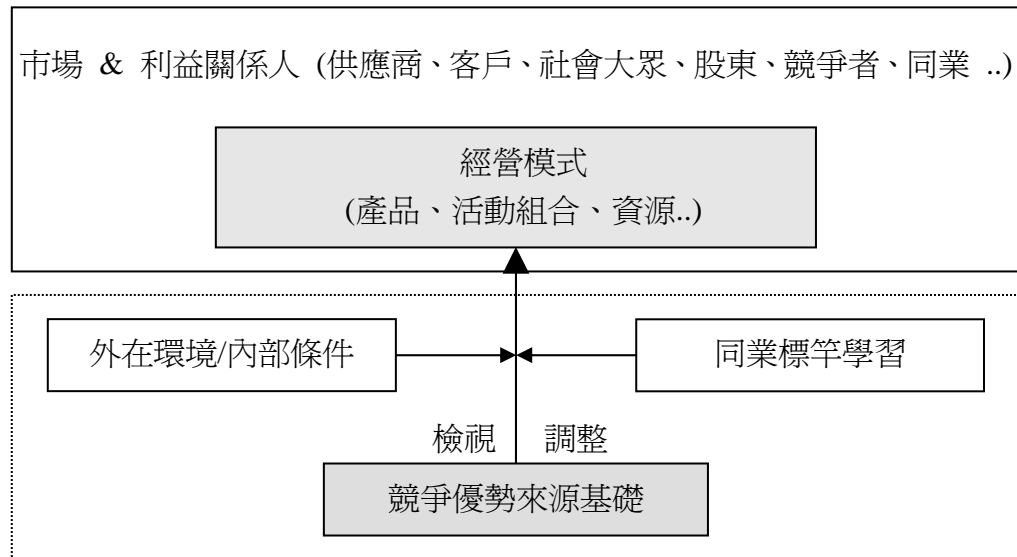


圖 2-12 策略思考之基本架構

資料來源：本研究整理

在本章的第三節中，本研究先對於事業模式作了簡單的討論並利用吳思華(2000)的企業三構面作為描述經營模式之框架。而第三節後半則利用其所歸納之九個策略邏輯作為優勢來源的基礎，而由於中小企業所面臨之問題較為單純，因此本研究僅以前七項觀點即價值、效率、資源、結構、競局、統治、互賴為架構，並配合將其他學者之理論以上述之方式歸類並整合到架構當中。而本研究日後將針對實務界在策略思考上較為常見的問題以及可能的盲點困難，以上述的七項觀點為基礎，逐步擴增為一較為豐富並可與企業經營模式相結合之輔助思考架構。

第三章 研究設計與施行方式

本研究之目的在於探討實務界對於策略思考的基本認知、方式以及可能的困難，並嘗試整理一較為簡易且涵蓋基礎觀點之思考架構與輔助資料。在研究設計上主要分為兩個階段，第一個階段專注於文獻資料的收集以及實務個案的訪談；第二階段則以上述兩項資料為基礎，研擬一輔助架構並進行第二階段的個案訪談以作進一步的調整與驗證。本章將就研究方法、流程、分析模式以及個案對象等逐一說明。

第一節 研究方法

Strauss & Corbin(1990/1997) 認為質性研究不是經由統計程序或其他量化而產生研究結果的方法，它可以是對人的生活、人們的故事、行為，以及組織運作、社會運動或人際關係的研究，運用非數學的分析程序，藉各種方式，包括深度訪談、參與觀察等來蒐集資料，而針對質性研究法中的個案分析法學者 Benbasat(1987)認為，個案研究法適用於當理論與研究處於早期尚待定型的階段；而 Yin, R. K.(1994)認為，個案研究法應該適用於描述特殊性或開拓性的問題。

本研究係欲探討台灣中小企業主在思考公司經營內涵時之思考架構以及可能的問題，因此須透過受訪者自身的經歷，並結合其事業經營上的各個可能環節作深入的互動與訪談，以便具體整理出受訪者在現行策略思考上的真實情況。由於所涵蓋的問題既廣且深以及所訪談的對象背景較為多元，因此問題的內容會隨受訪者背景與經歷而有所調整。此外，本研究欲多方考量實務界對於策略思考的真實現象，因此探求各種情況之間的交互作用亦不單純，需進行較多的個案分析與彙整以統合出較為真實的全貌。

綜合上述因素，本研究採用定性之個案研究法，在第一階段時，利用多個個案的深入訪談以整理出實務界的現象並作為發展輔助架構的基礎，而在架構設計的初期亦會收集部分受訪人對於輔助架構的試用與建議，以作進一步的修正與調整。第二階段的訪談，則會選擇一個案公司針對輔助架構作較為深入的訪談與操作，並整理訪談對象在透過架構的輔助之後可能改進之處與限制。

第二節 研究流程

本研究採兩階段之個案分析方式，第一階段首先針對 10 家中小企業或是獨立事業部之經營者，針對其個人之經歷以及事業經營之內容進行深入訪談；在分析整理出輔助架構與資料後，便進行第二階段之訪談驗證，基本的研究流程如下圖所示。

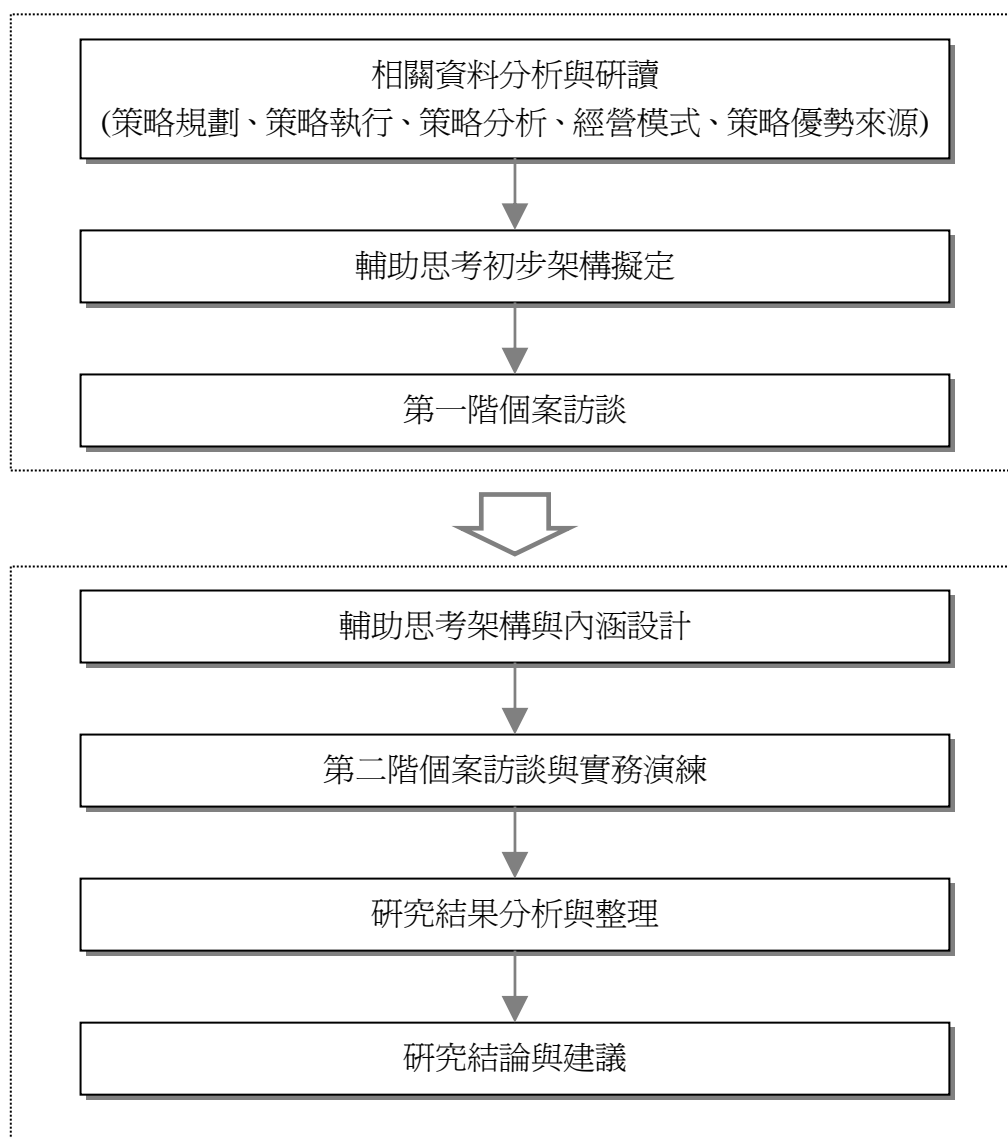


圖 3-1 基本研究流程

資料來源：本研究整理

壹、策略相關文獻研讀與整理

由於多數中小企業主對於策略以及企管相關領域的分界會有較模糊的認知，在企業經營的諸多要素中，例如策略、組織、領導、人事、執行、功能政策等，在其心中往往是糾結在一起，而非如學術界般將之作較明確的整理與切割，此現象為進行個案訪談

時，較需注意的部分。除了個人在政大商學院的基本訓練之外，透過大量策略相關文獻的分析與閱讀，可以建立研究者對於個案情況能有正確的歸類與解讀，並具以反映出個案之真實情況。在文獻閱讀時，本研究係將坊間各種策略書籍作了較全面的整理，並針對策略相關議題分為策略的規劃、執行、分析、優勢來源以及針對不同產業環境觀點等各個面向，最後並以事業模式以及競爭優勢來源為基礎作為輔助思考架構之主軸。

貳、輔助思考初步架構擬定

整合各學者之文獻後可以發現在策略思考的部分，各有其採行之架構與分析方式，然而本研究的目的並非要提出一新的或完整的策略分析工具，而是希望藉由輔助資料的設計，進一步結合並刺激思考者的內隱知識與經驗，提醒他可以考量的更為週延與深入，並降低整體策略思考在架構上的複雜性。而因為策略思考所涵蓋的議題既廣且深，多數人均無法同時在腦海中「載入」這些優勢要件，如此將影響經營者在不同維度上的思考豐富性。此外，目前一般對於策略的討論仍多以傳統媒體即書本循序性的來呈現，對於思考者而言，亦較難很有系統且快速的將相關的訊息與自身的知識與經驗結合。

綜合上述問題，本研究盡量簡化策略思考在架構上的複雜性，利用事業模式以及競爭優勢來源作為思考主軸，並配合上資訊科技超連結的方式，作為輔助工具的架構雛形。依據認知心理學家的研究，人類在作思考的時候往往可以藉由腦神經末端微小樹突的刺激來進行豐富的連網思考，因此資訊科技超連結的技術，恰可以幫助思考者在不同的策略優勢間來回省思，可以有效改善書本循序敘述的傳統缺點。

本研究係利用簡單的超連結設計，將思考的觀點精簡為七項主題，希望透過各個主題優勢來源，配合對應的問題以及經營模式內涵的提示，可以輔助思考者將之連結到自身內環境以及個人的經驗直覺中。此外，本研究亦希望透過此架構的設計，幫助思考者建立其日後在策略知識上累積與吸收的框架，以免在此資訊爆炸的時代，因過多的理論糾結而陷入了可能的知識迷沼中。

參、第一階段個案訪談

為使研究對象具代表性以及日後輔助架構的實用性，在第一階段的訪談當中本研究選擇十家公司作為解析實務現象的基礎。受訪的對象係以台灣地區的中小企業或獨立事

業部之經營主管爲主，藉由深入訪談的方式整理其對於策略思考的看法以及各可能面向。訪談的重點並非個案公司的經營情況，而是在於受訪者本身對於策略的基本認知以及其在實務上與策略思考相關的議題。

爲了使個案研究的基礎具備一般性，因此在受訪對象的選擇上包含了生物科技、資訊軟體、通信、網路、IC 設計、數位內容以及傳統製造業等各領域，且多位受訪者均具有超過一家以上的公司經營資歷，許多亦爲公司的創業者，各個公司都具備一定事業規模，以代表台灣中小企業經營的典型。

個案研究的過程包含了初步訪談方向確認、訪談大綱設計、實際執行訪談、訪談內容的整理與撰寫、與受訪者確認訪談內容等，若不計入電子郵件與電話的溝通時間，個案實際訪談的平均時間爲 2 小時左右。實際訪談的方式係以擬定的大綱爲方向，並針對各個受訪者自身的情況以及其公司經營的相關經歷作整合的探訪。例如，以某個受訪者成功在香港經營飾金原料市場爲例，會詢及他當初在何種情況之下切入該市場，以及當時市場的外在環境與競爭環境爲何，之後並會詢及其當初的一些決策點以及思考的基礎，關於這部分訪談的分析模式將會在第三節作較完整的說明。

在訪談的過程中，本研究會視實際的經驗來逐步調整訪談的細部內涵，例如在進行試驗性的訪談時，本研究發現許多人對於策略有著極爲模糊的概念，因此爲了有效讓受訪者理解訪談的焦點，期間可能必須給受訪者一個簡單的說明與定位，以利訪談的進行。在訪談的進行期間，也會逐步調整輔助工具應有的架構與內容，並利用所有個案的資料整理作爲日後分析的基礎。

肆、輔助思考架構與內涵之設計

本研究所的目的，除了希望了解實務界對於策略的真實看法之外，亦希望整理一可行的輔助資料，然所謂的輔助資料並非要創造一新的策略觀點或者是又一更爲複雜的分析工具，其重點不在於闡述理論而在於讓理論易於落實，並以「提升實務界對於策略理論的應用能力」爲目標。因此輔助思考的架構與內容在設計上包含了下列基本要件：

1. 策略思考仍然需以經營者的經驗與智慧爲主，輔助架構的角色只在於提醒其應有的思考角度以及各角度中的可能思考點。

2. 以中小企業主為訪談對象，利用 80/20 法則的精神，嘗試將最重要的策略理論以簡單的方式與其經營模式作結合。
3. 不同企業無論在外在環境或產業條件下均不相同，故此處不將此資訊包含在架構當中，而是需要思考者自行以競爭優勢以及經營模式為主軸來整合思考。
4. 人類天生具備網狀的多元思考連結能力，而策略問題恰為此種複雜多元的思考議題，因此如何觸發並輔助此多元思考能力，亦為架構本身之重點。
5. 設計上須以實務界的需求以及其在策略思考方面所遭遇之困難為基礎，此外亦應整合個案分析中較為務實有效的資訊或方式。
6. 須多方面閱讀、分析並歸類各學術或實務論述，擴大策略知識的來源基礎，以便能確實將學者之精要論述整合至架構內容當中。

在實際的設計上，係以個人的知識、企業經驗出發，在指導教授的指導下，整合相關論述以及實務觀察結果，先將架構內涵之各項問題提示以及經營模式的輔助表格以各個不同觀點逐項完成，並透過自我個案的演練初步調整其內容。此外，本研究亦將此輔助資料網路化並置於 Internet 上以擴大大意見吸收的基礎，並針對回饋的意見討論可能的改善方式。

伍、第二階段訪談與實務演練

在經過上述各研究流程並完成輔助資料的設計後，下一步即是探討其在應用上的實際情況，並檢測其是否可以提高理論與經營內涵的結合度並提供較廣的思考觀點。此一階段的訪談對象，將依據第一階段受訪者之意願，以及個案情況為基礎，擇一進入架構之實務演練。在操作的情境上可以透過幾種方式，例如檢視該公司現階段所具備之競爭優勢來源、針對外在環境的變化據以思考經營模式上可能的調整、公司的部分策略行動(如開發新產品/市場)的檢核或者對於新創公司考量的基礎等，上述情境因都會對於經營模式有所調整，因此均可作為第二次深入訪談的討論背景。

在第二次訪談整理過後，本研究除了考量可能的策略方案是否具備較為全面的檢核之外，也會參考其是否藉由架構的輔助提升其對於自身經營模式的掌握，以及優勢來源

的認知。並具體比較其在第一階段與第二階段在構思經營模式內涵時，所採用方式之不同之優缺點。同時，本研究也會以第一階段的分析模式為基礎，評估思考者對於策略內涵的認知、思考架構所包含的面向、競爭優勢的切入觀點以及各觀點之深度上是否有明顯的提升，並理解其對於輔助工具在使用上的簡易性與限制，以及策略理論與實際經營面的結合情況。

除了上述對於輔助架構「預期」結果的檢核之外，較為務實的研究態度係將重點更關注在新的發現或問題以及與本研究初步預期大有出入之處，唯有透過相關問題的整理，才是本研究欲縮短策略理論與實務應用差距的基礎。

陸、結果分析與架構修正

策略相關的研究多數仍偏向嚴謹的個案分析或歷史研究等方式，藉以驗證整理出企業在競爭優勢上的理論基礎。然而，本研究較不同於傳統歸納驗證的研究方式，而是去做實地的企業訪查整理出當前策略應用的實際狀況，並探討建立一架構以將理論結果「演譯」到實務個案之可應用性，此種策略應用的研究在方法與實際結果上仍需要較為廣泛的驗證與檢核，因此在第二階段的訪談過後，除整理相關之研究結論外，最後並將與指導教授以及業界先進多方面請益，以確實整理出本研究最後之成果與未來可能研究之方向。

第三節 分析模式

在進行個案研究與深入訪談時，為避免研究者過度以自身所認為的觀點，拿著心中的尺到個案中去尋找自我認知的答案，因此建立一個觀點完整的分析架構有其必要性，此外架構本身在訪談過程中，受到實務現象不斷的衝擊與啟發時，也必須保持其在基礎觀點之外的彈性。

本研究係針對十家中小企業進行有關於策略基本認知以及策略思考的深入訪談，預期第一個會遇到的問題及在於，受訪者可能無法有效解析一般對於策略的意涵，或者會將之與企業經營之其他層面混淆，此外，關於策略本身亦包含了策略構面、經營模式、內外環境考量、優勢來源、策略規劃與執行等等，這一部份對於學術界而言，往往會因為研究分析所需而將之作有效的切割與整理，但實務界卻可能將之全部反應到其經營上的經驗或直覺當中。如此種種都使得在分析方式上必須小心以對，以便真正整理出實務界對於策略方面的相關認知，在這部分本研究以下圖 3-2 的框架作為個案訪談時的主要分析架構，而本研究之目標主要在於策略思考的涵蓋面向以及策略優勢來源兩個部分，後續的部分會針對這兩個主題提出較細部的分析模式。

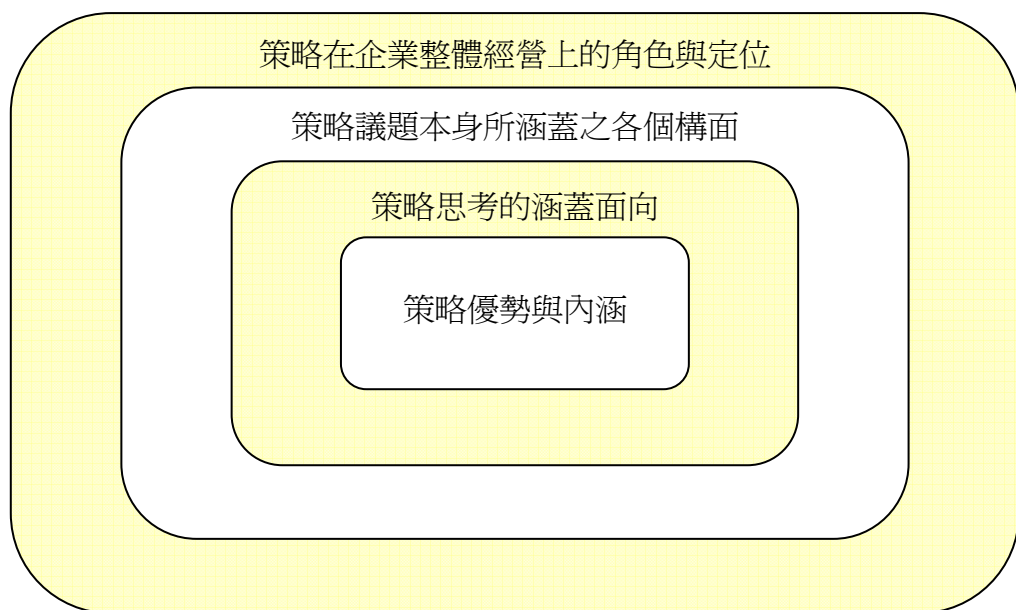


圖 3-2 個案分析架構

資料來源：本研究整理

壹、策略在企業經營上的角色與定位

企業經營之目標在於不斷的追求卓越的績效，雖然本研究係以策略作為研究的主題，但欲達成卓越的績效，則需要的是領導、組織、執行力、作業流程、資源與人才等各個條件的相互配合。為有效界定出策略在企業經營上的定位，可以從圖 3-3 中所列示的台灣國家品質獎評分架構上，了解策略與公司經營各個面向的關係。

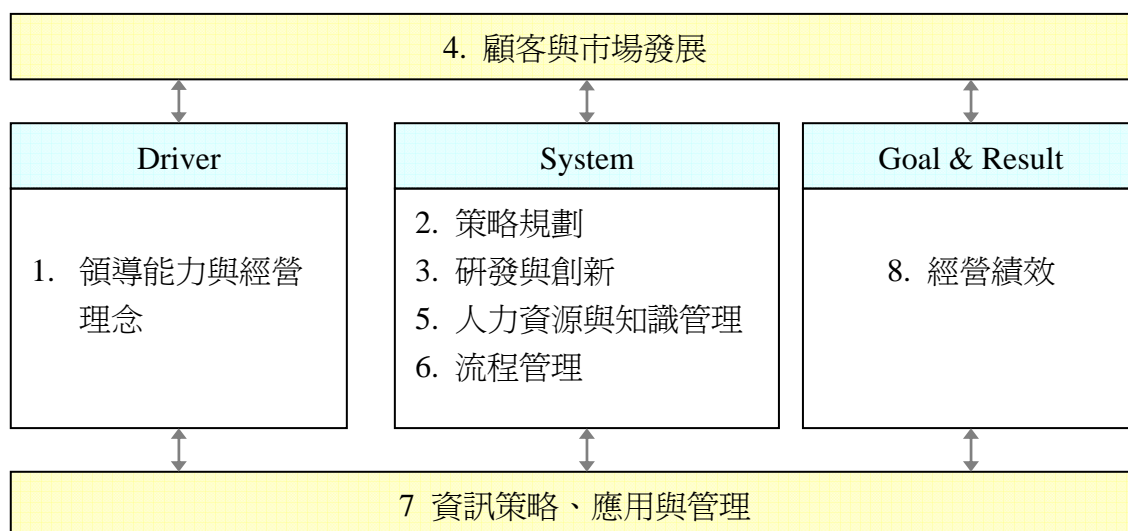


圖 3-3 達成卓越績效的架構

資料來源：國品獎評分標準

從圖中可以知道，企業欲持續的追求卓越，須展現在如領導與經營理念、顧客與市場發展、流程管理、研發與創新、資訊應用等等，關於策略在該架構上雖僅只列出了策略規劃一項，然而若拆解如顧客與市場發展、資訊策略、研發與創新等，亦均包含了策略思考的應用內涵。此外，由於策略具有引導組織以及各功能作業的重要定位，因此如能提昇策略方面的實質能力，則對於企業整體的運作具有帶頭的助益，各項目詳細內涵可以參考下頁表 3-1。

基本上企業經營本即為一個不斷循環的歷程，需要各個環節的整合以滿足客戶的需求，並因應外界環境以及與競爭者的互動。在深入訪談的過程中，受訪者對於企業經營的各個構面，實務上是緊密相連的，為求有效的整理其各種認知或認知策略對於其企業經營各個構面的互動關係與定位，因此本研究會以上述的架構為基礎，作為訪談過程中引導受訪者的可能方向，並作為事後個案整理之分析基礎。

表 3-1 台灣國家經營品質獎-評分標準

評審項目	權重	評審項目	權重
1. 領導與經營理念 1.1 經營理念與價值觀 1.2 組織使命與願景 1.3 高階經營層的領導能力 1.4 全面品質文化的塑造 1.5 社會責任	160	5. 人力資源與知識管理 5.1 人力資源規劃 5.2 人力資源開發 5.3 人力資源運用 5.4 員工關係管理 5.5 知識管理	130
2. 策略管理 2.1 整體策略規劃 2.2 經營模式 2.3 策略執行與改進	90	6. 資訊策略、應用與管理 6.1 資訊策略規劃 6.2 網路應用 6.3 資訊應用	90
3. 研發與創新 3.1 研發與創新策略及流程 3.2 研發與創新的投入 3.3 研發與創新成果衡量	90	7. 流程（過程）管理 7.1 產品流程（過程）管理 7.2 支援性活動管理 7.3 跨組織關係管理	90
4. 顧客與市場發展 4.1 產品（服務）與市場策略 4.2 顧客與商情管理 4.3 顧客關係管理	100	8. 經營績效 8.1 顧客滿意度 8.2 市場發展績效 8.3 財務績效 8.4 人力資源發展績效 8.5 資訊管理績效 8.6 流程管理績效 8.7 創新及核心競爭力績效 8.8 社會評價（品質榮譽）	250

資料來源：國品獎評分標準

貳、策略議題所涵蓋的各種構面

關於策略在目的性上的認知，多數人應都可將之歸為指導企業邁向目標的一種工具或地圖，然而對於策略所可能涵蓋的其他面向，可能就無法將之作有效的區分。例如許多人會將策略視為就是一種冗長與複雜的規劃過程，然如同波特於競爭策略一書中所闡述的，任何一個企業在其運行的過程中，必有一個隱含在其中的策略。因此為有效反應實務界對於策略相關面的認知，在進行深入訪談前本研究先將所包含的構面作一彙整，例如包含了策略本身的意義或內涵、策略的規劃以及形成方式、策略的分析架構、競爭優勢的來源、策略的執行、功能性政策與企業策略之關係等等。在訪談的過程中，可以藉由本身對於策略各構面的認知來引導訪談內容，但若執行上無法有效的區分，本研究仍會讓受訪者以實際的經歷，或事件為主來敘述，之後再以上述的架構為觀點，於資料整理分析時，針對受訪者所提到的內容作對應的歸類與討論。

參、策略思考的涵蓋面向

策略不同於策略規劃是本研究所要釐清的基本主張之一，本研究主張，在企業實際的經營面向上，或許因為外界的壓力或機會，或許因為自身的條件能力，使得經營者欲思考改變經營內涵的當下，其構思的過程便是本研究所主張的策略思考。而本研究即是欲探討該思考的過程以及其思考架構是以何種方式來進行或維繫於哪些主軸上。

整合文獻相關資料，本研究將思考的涵蓋面向以下頁圖 3-4 來表示，其中企業以其自身的經營模式作為價值創造的基礎，並實際置於市場中接受客戶的檢驗、競爭者的壓力以及與各利益關係人間的互動。而策略思考的過程便是構思如何讓該經營模式更具有競爭力，或是當外在條件改變時要如何掌握機會來調整經營模式的內容。而思考的主軸其實是將外在的環境與內部的條件作一較好的搭配，然若解析其搭配的過程，則應還考量到其他標竿企業的做法、同業的做法，並將自己認為可以帶給企業優勢的因素與上述之內外條件結合。

綜合上述的分析，在研究初期便是以此架構作為個個案訪談以及整理的分析模式。在問題的方向上，會以受訪者之個人經驗或是目前公司的情況，來徵詢其可能的思考方式，例如 "...請問，當時你們是如何想要切入...的市場？考量過哪些事情？最後

反應在哪些實際的經營層面上..”，然而多數的情況，可以讓受訪者自行針對其事業經營的許多經驗與事件中，來擷取其可能的思考方式以及思考面向。透過這部分的解析，本研究除了可以探知實務界在思考策略的可能時機之外，亦可就其實際執行的方式、以及涵蓋面向作一統合的整理。

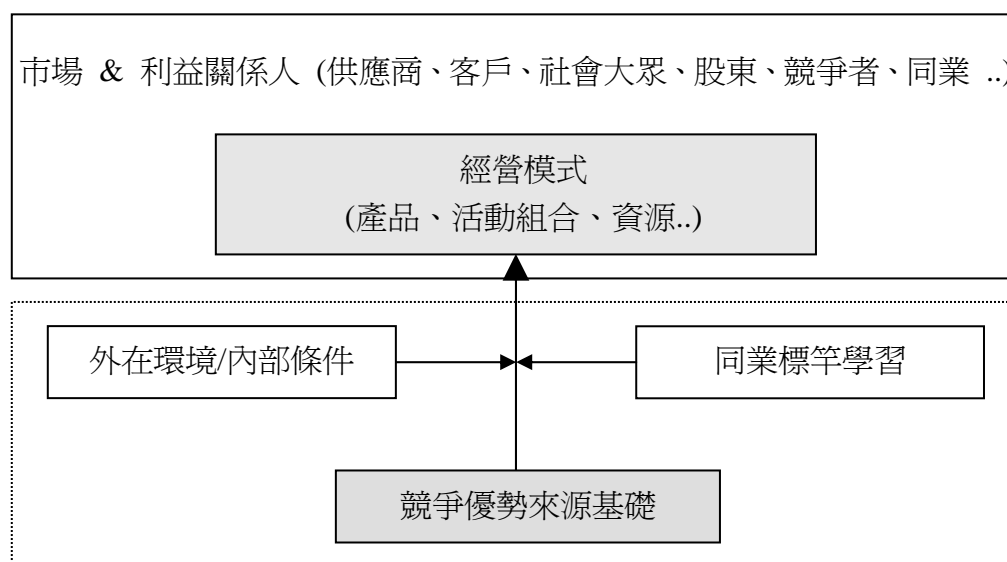


圖 3-4 策略思考涵蓋面向分析模式

資料來源：本研究整理

肆、策略優勢以及內涵

在經營模式的內涵方面，本研究係以吳思華(2000)的策略三構面作為分析的基礎，並以其策略九說作為競爭優勢來源的分類，其架構關係可參考下頁圖 3-5，在圖中本研究暫時把內外環境以及同業的部分略去，以將焦點專注於經營模式與優勢來源兩個面向。其中經營模式的部分以核心資源、營運範疇以及事業網路三個部分作為主要的分析模式，詳細的內涵係以文獻探討中的資料為基礎。在實務訪談時，本研究會詢問受訪者其所認為的策略內涵應該具體表現在哪些面向上，或者策略實際上是由公司哪些可操縱的內涵所組成等等，當然實際執行時，也可能僅依受訪者以事件為中心的對談中，擷取其在一部份可能認為的面貌。

外在環境變動的時候往往是經營者思考策略的典型時機，例如網際網路的興起(外在變動)，使得某中小企業老闆認為可以將公司的活動組合加以延伸(經營模式的調整)以讓公司更具優勢，而其所持的理由在於可以讓公司可以開發更多的市場並且可以提昇企業運作的效率(優勢來源)。

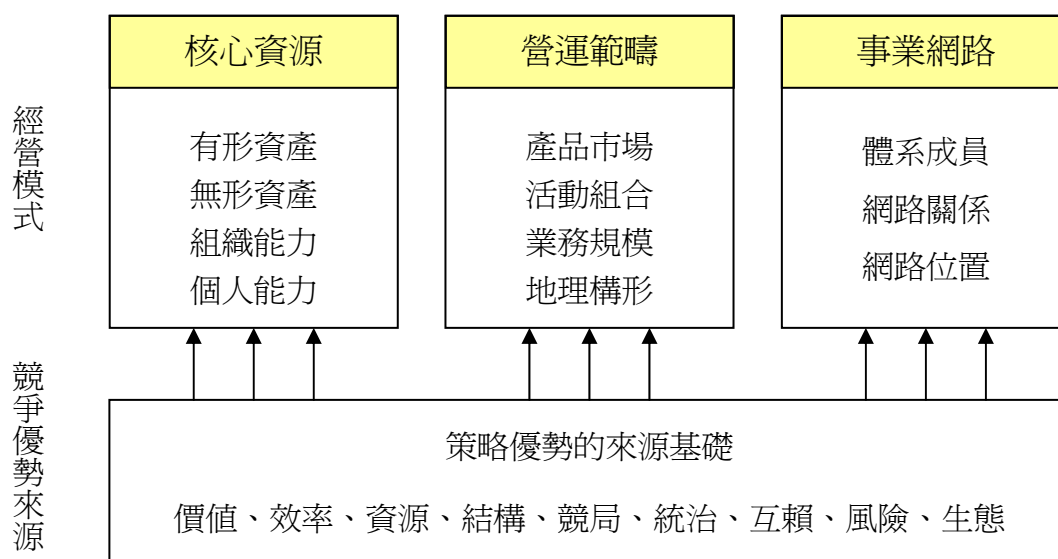


圖 3-5 策略優勢與策略內涵分析模式

資料來源：本研究整理

上述的例子其實就是維繫在外界變動、經營模式調整以及透過經營者對於策略優勢來源的智慧，而將外在環境轉變為機會並創造公司優勢的一個典型。然而除了是上述創造價值以及提昇效率的優勢來源之外，是否還有其他可以檢視機會的基礎？這部分即是本研究所整理的「競爭優勢來源」。例如同樣以上述網際網路興起的外在變動為例，有的企業主可能會認為資訊網路的興起帶來的交易成本的降低，因此其除了將部分公司的活動外包之外，更利用交易成本降低之便，積極的切入更多的顧客活動並累積該方面的資源。

從以上的例子可以看出，策略優勢的目的是要將不變的基礎從不同的內外環境中抽離出來，並彙整成基本的觀點與主軸，讓思考者可以利用到自身的環境當中。為有效的建立觀點上的簡潔性，本研究利用吳思華(2000)前七項來源為基礎，並整合其他學者的看法後分別歸類到這七項來源中。在實際作訪談設計與研究時，除了可從受訪者的個案敘述中了解其在這一部份的想法之外，也可主動的詢問其對於提昇公司優勢的觀點還包含了哪些，如此以了解受訪者可能之觀點以及各個觀點內的思考深度。

而除了上述經營模式以及優勢來源兩個部分之外，為解析其是如何將優勢來源與經營面向上之整合，本研究也會利用受訪者對於其案例在因果關係上的說明作為分析上的可能方式。此外，亦會針對受訪者就其所接觸或所認知的策略相關書籍中，探討其對於該類書籍的看法，例如是否易於閱讀、在實際的經營面上是否有幫助、或如何使用等等，這一部份則可以對於理論以及實務間的距離作一個簡單的了解。