

第四章 第一階段個案訪談摘要與分析

本研究擬透過第一階段的訪談來探知實務界對於策略的基本認知、策略在其事業經營上的角色以及可能的應用時機與思考方式，並盡可能的整理出各種觀點以作為日後在策略應用方面的研究基礎。在本章之中，首先說明個案的訪談大綱，接下來將每一個個案的內容作一摘要與重點整理，而最後整合所有個案之發現，並依據先前介紹的分析模式為基礎來統合分析此一階段的訪談結果。

第一節 訪談大綱

在第一階段的個案研究上，本研究採質化的深入訪談法，訪談的內容主要在了解實務界對於策略的基本認知、思考方式以及其對於策略優勢的可能觀點，訪談的主軸以受訪者本身為目標，藉由其過往的經驗或是目前事業經營的現況，探討其在上述面向上的觀點。雖然主要的訪談係以受訪者的實際經歷為主，但仍針對了一些基本的策略議題，提出了可能的問題方向分述如下。

壹、對於策略的基本認知

一開始時我們會先就事先對個案所作的訪查資料與受訪者確認，並就其個人的經歷作一些補充，之後即進入第一部份對於策略的「大哉問」以了解其在這分面的基本觀感，而除了初步設定的題目方向外，亦即可能直接以其自身的經驗作為說明。

第一部份 受訪者對於策略的基本認知

1. 公司經營概況描述與簡單的確認。
2. 我們在報章雜誌、專業書籍中常可以聽到「策略」這兩字，請問就您的理解，您所認知的「策略」是什麼？
3. 除了剛剛對於策略的目的描述之外，您所認知的策略在內涵上可能是什麼？也就是說策略具體上應該用哪些面向來描述組合？
4. 您覺得策略重不重要？為什麼？
5. 依受訪經驗請其就相關個案或經歷舉例說明。

貳、策略思考架構的研究界定

由於策略在實務上涵蓋的面向較廣，為有效將主題集中於思考架構的部分，因此視第一部份的基本訪談情況，會提出對於策略思考的簡單定義之後，再進行下一部份的討論，而思考架構的介紹如下列所示。

第二部分 策略思考架構簡介

本研究所要探討的是企業經理人「如何」構思公司的經營內涵(思考策略)，為方便後續的討論，在這之前我們先簡單說明一些定義：

事業模式

所謂的「事業模式」指的是公司在創造價值的時候，是「如何」運作的。例如公司賣的是什麼？怎麼賣？怎麼生產？賣給誰？具備哪些資源等等。本研究以這下面這些內容來描述一個公司的經營模式。

	內涵
經營範疇	賣什麼產品？客戶是誰？需要執行哪些活動？業務如何？地理分佈等
具備資源	有形/無形的資產、以及相關能力
關係網路	與誰有關係、關係如何等等

產品-市場-業務規模對應表(範例)

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

產品 - 價值活動對應表 (範例)

產品/服務	活動組合						
	產品搜尋	倉儲務流	行銷業務	通路	服務	企業商譽	其他
產品 A							
產品 B							
地理位置							

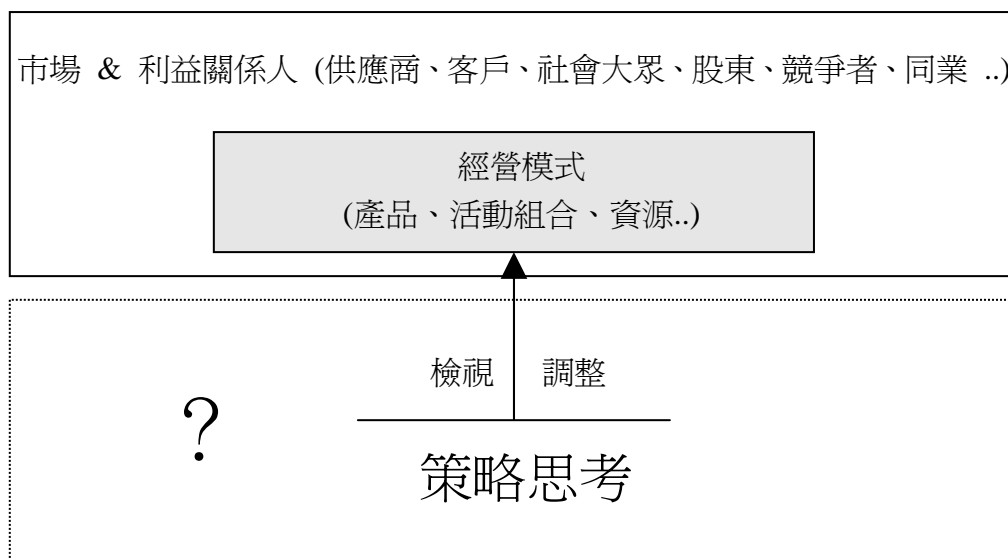
經營模式的本質旨在於說明該模式是「可以運作」的，例如小王開了一家餐廳他的經營模式如下：開在商業區針對上班族賣各種中式麵飯、西式麵飯、各種冰飲料、海鮮、熱炒、水果、漢堡、Pizza（包山包海）。雞也自己養、請一大堆人而且開 24 小時、晚上還請幾個檳榔西施兼賣檳榔。

基本上這就是一個「可行」的經營模式。但怎樣...會虧錢...(因為沒有競爭力)

策略思考

至於什麼是策略考呢？所謂策略思考就是想辦法讓經營模式更有「競爭力」。所以策略就是「我的經營模式為何長成這模樣，就是我的策略」，所以小吃店的老闆若有思考過策略並將之反應的經營模式上，則店就不會是那個樣子。若回到上述策略內涵的問題，我們可以說策略的內涵實際上是嵌入到經營模式當中的。

策略思考的基本架構



參、策略思考與策略優勢

這一部份的重點在於了解受訪者在構思或調整公司經營內涵時可能的思考方式，並進一步了解其背後所認為的優勢原因。唯此一部份將多數以實際個案的方式來說明，例

如以其自身的事業為案例、假設一情境讓受訪者解讀或者以受訪者熟悉的其他公司為目標針對一些問題請受訪者評論。可能的問題方向摘錄如下

第三部份 思考架構與優勢來源認知

1. 如果說策略思考是要針對上述的經營模式作調整，您是否會覺得要思考公司的策略是一件很複雜的事情？可能會有什麼樣的困難？為什麼？(或者您覺得要如何選擇與調整經營模式的內涵是不是一件很複雜的事情)
2. 您通常都是在什麼時機思考這類問題/執行的方式為何，主要會從哪些方向切入？
3. 在構思策略時除了您個人的經驗以及直覺外，實際上還會考量哪些事情或資訊？
4. 學長您目前的公司經營的很成功，您覺得公司的優勢來源主要建立在哪些部分？
(假設一情境詢問受訪者的看法、針對其過往經驗詢問這方面問題)
5. 您認為除了上述的來源之外，您通常還會從哪些角度來思考公司可能的優勢來源與機會？(如果...則公司可以更具優勢) 並調整經營模式。(對於外在環境以及內部條件有一定的認知之後，如何尋找優勢來源或建立競爭優勢？)(或許可以其他公司為目標探討其想法)

四、對於策略書籍的認知

策略理論的發展已有一段時間，坊間亦有許多專書探討這方面的議題，因此這部分主要在探討中小企業事業主對於這類書籍以及理論的看法，以作為日後研究的參考。

第四部分 策略書籍以及輔助資料的認知

1. 坊間有很多關於競爭策略的書籍或課程，您有買過或讀過類似的書嗎？又您對於這麼多不同的策略書籍有何感想？您覺得有用嗎？沒看過的原因為何？
2. 如果有 (舉一本書名)，請問你是否常常翻閱該書？該書對於您實際上在思考公司策略時有幫助嗎？
3. 如果有幫助，你是如何利用該書的內容？有何優缺點有何不足？書本中的內容應用到貴公司實際經營的程度如何？你覺得他是一本教科書、敘述為主的書還是工具書？如果沒有幫助，請問可能的原因為何？

第二節 個案對象與內容摘要

第一階段的訪談目標主要以中小企業之負責人為主，為求個案的訪談可以具體代表實務界之真實情境，本研究以 10 家企業作為訪談目標，而在產業的選擇上也盡量多元，例如包含了資訊軟體、通信、生物科技、電子製造、遊戲、網路、貿易代理等各領域。此外，因本個案的研究對象主要在於個人而非企業，因此很多訪談的內容會以受訪者經歷過的相關事業或公司為例子，並不一定限定在目前所屬的公司，且每一個案的訪談時間均為兩小時左右。本研究將第一階段之個案彙整如下表 4-1，並將各個案之訪談摘要依序整理如後。

表 4-1 第一階段個案訪談資料彙整

編號	訪談對象	主要經歷產業	訪談日期
個案一	總經理	資訊軟體、電信軟體	2004/7/14
個案二	事業部主管	線上遊戲、財務	2004/7/19
個案三	事業部主管	媒體、網路、網路廣告	2004/7/19
個案四	總經理	工業原料代理、研發	2004/7/24
個案五	創業團隊	IC 設計業	2004/7/28
個案六	董事長特助	財務、資訊	2004/7/29
個案七	總經理	創業投資	2004/8/5
個案八	總經理	家電、資訊、數位內容	2004/8/11
個案九	執行長	線上娛樂、網路社群	2004/8/11
個案十	董事長	生物科技產業	2004/8/16

資料來源：本研究整理

個案一：美商科技公司 總經理

訪談時間 2004/7/14 地點：遠企六樓餐廳

Truetel 訊真科技係由華人創業家 Willie 於矽谷所創辦之電信軟體公司，分別在美國矽谷、印度以及台灣設有營業據點，全公司員工約 30 人 90% 以上為研發人員。其主要業務為提供電信服務業者所需之增值服務軟體平台。Truetel 於 1999 年成功募資成立，除了創業團隊過往的成功經驗之外，亦因當時看好美國新興電信業者的市場需求。但隨

著 2000 年網路以及新興電信公司的崩盤以及資本市場對於新創公司資金的緊縮，使得 Truetel 原訂以技術為基礎的創業發展模式受到了極大的挑戰。因此於 2000 年時調整策略為業務導向以開拓資金來源，提高台灣地區的研發人力以降低成本，並以此地之電信業者為主要客戶，進行各類軟體專案的開發與服務。現有的客戶包含中華電信、遠傳電信、東森電信、威寶電信以及亞太行動寬頻等業者。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

Willie 經營公司的態度反映出十足的工程師性格，當我們提到策略這個議題時，一開始或許是為尊重本研究的題目，所以提出了一些很官版的見解，如”我覺得，策略喔...應該是一種建立一個方向，來達成目標的一種工具...”，但當我們深入聊了一陣後，Willie 坦承說到”...老實講...策略這種東西..其實我是真的不信這玩意的...，我想對於那些大公司或許有用，但對於我們這種公司..其實我不大相信這一套...”，由這部分可以看出，其雖然給予策略在目的性上的正面意義，但對於一般策略的擬定與分析等則持較負面的態度，但若拋開策略擬定的可行性，其仍認同策略本身對於企業經營的重要性。

當談到其對於策略書籍的觀感等議題，可以發現起初其並無法有效界定哪些是所謂的策略書籍，因此提出了許多其對於組織管理、領導或趨勢方面的看法，然若將範圍導正在所謂的策略書籍上，Willie 則表示”...我真的很懷疑，這些書中所說的情況是真的 OK 的嗎？很多事情是講別人以前的狀況，如果你說我現在請一個顧問公司幫我作一個專案，我覺得最後我還是會以我個人的直覺為主吧...”其對於坊間關於策略專書的看法，表達了很多類似的看法，加上他認為”書中的內容實在寫的太複雜，像是教科書一樣的很難閱讀，我個人是比較可以接受一些歷史方面的書籍，並從其中整理一些我覺得比較真實的觀念”。總之，Willie 認為或許該類書籍是為大型公司所設計，以其目前的經營規模來看大多的策略書籍並無法對其思考經營內涵上有所幫助。

就如同許多以技術為主的創業家一樣，Willie 的身上亦散發出一股對於成功的堅持與渴望，家人與小孩都在美國的他，為了因應目前公司在經營方向的轉變，不得不長期

待在台灣並常常美國--台灣兩地奔波，雖然以其目前所處的產業環境，經營上或許倍加困難，但 Willie 相信執著與堅持是其現階段對於事業經營的最大信念，在訪談的過程中他不只一次的猛抓著頭髮邊向我討論，到底公司該往哪裡去，最後並很有趣的提到”其實...現在正因為經營很困難，如果你說策略這件事情..我是天天在想要怎麼辦...而不像前一個成功的公司根本沒想那麼多...我想策略這種事情很多是事後論，今天我 Willie 假設失敗了就算了，但我若堅持撐下去並成功了，別人或許就會說我的策略多好多好...”，Willie 此番談話就如同其對於一些書籍中所整理個個案分析一樣，認為多數的事情是難以雷同的，相信這也是許多人對於策略後見之明的一些負面看法，關於這部分我們可以在後續的個案中詢問類似的觀點。

二、策略思考之架構與優勢來源

Willie Shu 為該公司之共同創辦人以及總經理，具有電信以及資訊相關的產業經驗，屬於典型以技術為基礎的華人創業家，早在網路初興起之際，其已在矽谷成功創業，當我們談到其在經營事業時，會考量哪些方面的事情，Willie 以其前一次成功的創業歷程為例說到”...是這樣的，我開的上一家公司，就是在矽谷做軟體服務的那一家，公司從開門第一天就開始獲利，...我每天關心的事情只有如何找更多的技術人才進入公司，根本沒有想那麼多，...當時其實 IPO 的市場很好，本來是想要上市的，後來某個大公司想要併購我們，且開的價錢也很不錯..所以就把他脫手了...”。如上的觀點可以發現，以其當時的經營情況來看，多是即時的順應外界的環境來不斷的選擇調整可能的經營內涵。

在策略的內涵方面，其思考的主軸在於現有資源以及外在環境的搭配並反應在技術的選擇、產品、市場以及人才等部分，但目前的情況他們是以產品以及市場為主，例如談到”...現在 truetel 的經營環境其實與我們當初預測的環境差很多，其實最初我們就是鎖定在美國的新固網公司，覺得新固網公司那麼多，他們不可能花大錢去買國際大廠的設備，因此透過我們的電腦與軟體系統，是一個很好的機會...怎知後來很多網路公司都很慘之外，美國的新興固網公司幾乎都掛了..這使得我們不得不轉變方向...，以前只是單純發展技術，然後在尋求被併購或是引入第二階段的

資金...，但目前一切變調只好轉往亞洲發展，自行開發市場，並以顧客與業務導向來提供軟體的服務，..目前一切係以市場與產品為主，其他的比較沒想那麼多...。整合其對於相關個案的說明，可以發現其在思考架構方面，雖會考量部分外部的環境，但主要仍是依憑他個人的直覺以及對於自我信念的執著。對於公司的優勢來源可以從哪些方面來建立，Willie 仍是已內部條件為出發強調技術以及公司執行力的重要性。

個案二：亞太電信集團--新事業部主管

訪談時間 2004/7/19 地點：王協理公司附近餐廳

「亞太線上網路娛樂事業群」係亞太電信整合集團綜效並跨足遊戲產業所設立之新事業部，該事業部現階段之業務係以網路遊戲為主，並在 2003 年以首款代理遊戲「彩虹冒險」正式跨足台灣線上遊戲市場。在編制上，除了行政會計等支援性功能由母公司奧援外，其他如研發、產品、行銷、客服等共約 17 人均直接隸屬於該事業部底下，目前該事業部係由網路事業群之王協理統籌一切營運活動，已具備一獨立子公司之完整雛形。

彩虹冒險是該事業部以「猿人在線」為企業品牌所推出的第一款遊戲，該遊戲是由韓國最大遊戲發行商「Hanbit Soft」所開發，為一融合各種類型的且強調簡單、容易上手以及回合時間短之 MPGame 作風。上線初期靠著新遊戲的宣傳效應以及免月租費的號召確實吸引了不少使用者，然而在 2003 年底正式收費之後，營運卻隨著用戶數的劇減而陷入困境。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

現為事業部主管的王協理提及當初的情況 "...記得當時我來的時候，每天的在線人數從開始收費錢的數千人一下子 down 到不及 500 人，雖然先前韓國有建議我們採用免月租費的計價模式，但前任的副總擔心用戶會玩不用錢的，因此認為要採用月費與設備費雙管齊下的方式...，我接下這工作的第一個主要變動就是把月費又改為免費，但把設備費提高了 1.5..用戶要玩免費就讓他玩嗎..我們這種遊戲的特性，是屬於回合制的，要繳月費真的是不大適合目標用戶..."，而除了新價格

模式的操作重新喚回了消費者的青睞之外，王協理亦同時以其在公司內的「特殊身份」針對事業部內當時浮動的氣氛作了很大的激勵與調整，藉以穩固事業部之發展基礎，他回憶到”...當初這個事業部成立時，是被捧在手心的...很多事情都是特案處理...不論是經費還是人力等等...開會也很多是跟執行長報告...但後來...營運狀況不理想之後加上不少同仁離職...使得組織內...反正狀況很遭，我當時就把大家找來..說到..只要我在這裡一天...你們就不用擔心...”。隨著新價格策略的發酵以及相關行銷政策的配合，目前該遊戲同時在線人數已達 4000 人，而單日之總上線人次也已破萬，在競爭激烈的台灣遊戲市場上，猿人在線確實已穩住了其在網路娛樂事業發展的第一步。

二、策略思考之架構與優勢來源

我們以公司下一階段的發展討論議題，其主要的考量在於如何有效並不斷的推出受歡迎的新遊戲以擴大用戶與業務規模，此外，為提升對於通路的談判籌碼以及範疇經濟的同步擴張，其目前亦思考延伸產品線到單機版遊戲代理的可行性，關於通路的政策王協理提到”...彩虹線上一開始有在便利商店鋪貨，但 7-11 卻因為我們的量不夠大不讓我們上...所以我就想看是不是可以切入單機版的遊戲代理...這部分基本上就是個簡單的代理作業，但希望藉此把量擴大..以便提昇在通路上會比較好做...”，而在整體方向的考量上，由於猿人在線係為母公司集團整體策略佈局之一環，因此其表示在發展上仍會配合母公司亞太線上在寬頻內容方面的規劃並考量結合另一子公司-亞太行動寬頻-在 3G 服務上之可能資源。

關於該事業部之經營方向與策略係由王協理一人負責構思與擘畫，整理其對於相關個案以及在公司其他專案的參與上，可以發現思考的主軸包含了：公司自身之條件與資源、所應具備的人才、Timing 的掌握、競爭者之可能反應、產品之接受度、範疇經濟的應用、企業知名度的提升以及集團關係網路的應用等部分。尤其在關係的運用上，王協理表示”我覺得充分利用母公司的資源是很有幫助的，尤其大家至少都知道新固網公司錢很多，...所以我們在與其他公司接洽遊戲的代理時，是一個很好的用處...而實際上也可以想想是否可以透過 3G 用戶的部分，來提升我們在產品上銷售的

廣度...”。

最後，在策略書籍的觀感部分，王協理笑著說他不怎愛看書，最近印象比較深刻的應該是從 A 到 A+以及葛洛夫所寫的十倍速時代，問到他對於傳統策略書籍的看法，他認為“我覺得那種書，應該是給大公司用的吧...我是有稍稍翻過啦..覺得內容上太複雜，而且環節關聯度不是很好...書中的個案與我們實際碰到的情況環境差很多...”，除了上述的一些看法之外，王協理表示雖然沒有真的去好好看一本策略書籍，但他會把一些無論是網路上或是雜誌上獨到的一些較好的觀點，整理到自己的一個電子檔案中，但覺得畢竟自己比較少時間接觸這些東西，因此整理上可能並不是那麼好用，最後並建議若可行的話，能否有一個較為簡單的分析方式。

個案三：網路公司之經營主管

訪談時間 2004/07/19 地點葉協理辦公室

從中時網路科技、Taiwan.dom、Aisa.ad 一直到目前的亞太寬頻網，葉協理(Alex)可謂經歷了台灣網際網路從初生到極速發展、從炫爛、瘋狂到歸於平淡的各個階段。媒體人出身的他，早在 1996-1998 年時已為中時網路科技之行銷總監，1999-2000 年期間更接下了中華網-China.com 在台灣發展 Taiwan.com 的重任，除了這兩家 ICP 以及 Portal 的公司之外，期間也看準了網路廣告的發展而參與了 Aisa.aid 的建立。網路科技除了對於許多既定的商業模式帶來了一番衝擊之外，網際網路本身更創造了許多前所未有的價值。也由於網路的互動與多變特性，更使得其在策略的思考以及營運模式的調整上，具有更高的創意與挑戰。在上述幾家公司當中，Alex 均為經營管理階層，因此本個案即以上述幾家公司與他目前負責的亞太寬頻網為對象，作為其在策略思考方面的實務訪談基礎。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

關於策略的認知方面，Alex 首先表示”我覺得一般人常常會提到什麼策略好不好的問題，像是...，但我個人覺得...策略其沒有好壞之分而只有適不適合的問題...適不適合指的是該公司的條件以及他們所選擇的因應方式與外面的情況是不是

可以搭配...例如...錢夠不夠就是一個大問題，資源不一樣玩法就不一定相同...”，除了上述之外，Alex 並認為至少應該考量到 Timing、人、資金以及營運模式等因素並不斷的考量其與外界環境的適合度。

當談到其認為策略的重要性時，雖然 Alex 亦認同策略在目的上對於公司的重要性，但他更強調透過對於策略本質與內涵的了解，他說到 ”策略在目的上當然是指引公司方向上的一個重要工具...但我覺得更為重要的是...透過策略往往才可以讓老闆或是管理者比較清楚自己在玩的是什麼東西...當外界有一個事件或問題發生的時候，你是否可以很有方法與架構的知道他對於你的公司有什麼影響...可能的機會在哪...，這些我覺得都必須有一些所謂策略的基本認識，並且有想過這個議題...才是...”，這一部份 Alex 強調的是管理者可以透過對於策略的認知，了解其需要檢核、調整的是什麼，並且可以在經營的過程中運籌帷幄並不斷的修正或調整。其特別引介商業周刊對於企業成長的報導，說到 ”上一期的商業周刊提到了，台灣有些企業是靠機會來成長，有的卻是靠核心來成長，例如像天堂、華宇..之類的，可能抓到一個東西...會突然依一個代工大單就支持整個公司...，但有些卻可以利用固有的核心能力來不斷成長，不斷的利用自己的能力去掌握機會...像鴻海等公司...”，Alex 並指出若要能靠核心來成長，則管理者首先必須對於核心是什麼？對於自己的經營優勢以及策略是什麼必須有深切的認知，方能不斷累積核心並掌握機會。

二、策略思考之架構與優勢來源

在策略的思考上，其把重點放在自己有哪些資源，來搭配外在的經營環境上，以其目前負責的亞太寬頻網(APBB)為例，在他的構思下 APBB 除將由單純的網際網路提供商(ISP)提升到內容提供商之外，更因配合外在的環境而發展到所謂的電子商務平台(EC platform)的彙集角色，他提到 ”...在早期大家想到網際網路最早就是作 ISP...後來能則像 ASP、Portol、廣告等等都有...最近一波則是想要把客戶從過路的腳色..轉為把客戶留在自己的網路理...因此便想辦法結合並累積資源來作所謂 ICP 或數位內容這一塊...但對於將來我認為趨勢會是所謂的 Commerce platform 的概念，...已經有一些人看到這一塊...而我現階段思考的就是..要如何透過我們相關

公司的資源來整合出在這一塊比較可行的策略...”從相關的案例上，我們發現其除了以資源為主要出發點之外，Alex 較強調集團或母公司在網路方面的關係建構，且較常碰到的阻力是來自於內部員工的思維需要調整，以及必須有辦法讓得到母公司管理人員的支持。

而對於策略應該思考表現哪些具體內涵，其則表示至少應包含產品、市場、優勢、競爭位置、以及外部聯盟的部分。例如他以 Tawian.com 為例說明”...當初所謂中華網.. 他們什麼都沒有，就只有三個 domain name，China.com、HongKong.com 以及 Taiwan.com...但在那個網路剛起步的階段...你若看他的股東與關係.. 例如包含了新華社.. 以及香港的一些重要政商... 這整個背後所建立的關係網路.. 在當時是非常強的...而當初要作的很簡單...就是一個希望可以整合並連結兩岸議題的一個 Portol”。

對於策略管理相關書籍的看法，Alex 建議 ”目前市面上一些提到策略的書籍，我個人覺得，或許可以將相關的內容與企業真正的經營面作結合...此外有很多案例是不是可以結合台灣在地的情境來調整...，老實說..我覺得大部分的書籍還是比較偏向概念性的闡述...也許可以說的明確一點...”，除了以上的想法之外，Alex 亦認為一個較好的體系除了要易於使用之外，是否也可以為思考者建立一套知識吸收體系，透過可能思考架構的建立應可以方便管理者易於測量、檢核、歸納以及篩選企業在實際上的經營活動，並可以此作為有效累積管理者的經營智慧。最後，在策略思考的輔助資料上，其建議應該將不同的知識領域作有效的切割以及說明，例如”市面上有很多書，幾乎都是結合了某個外在環境或潮流，所整合下的策略建議，...但若你們只是想提出那些最基本的基礎理論...而受訪者需要結合自己對於外在環境的認知的話，我覺得..應該要想辦法把你們所謂的架構，切的清楚一些，以免容易讓人誤解...”。

Alex 這部分的看法，給了本研究很大的啟示，因為研究者本身常常會有許多自我認知過多的盲點，本研究雖可以有效的將主題切割與分析，但對多數人而言卻是極為模糊的概念，因此 Alex 認為若不把這部分切割清楚，在效用上會有很大的負面影響。例

如須提醒不同產業具有其各自的外在環境的特性，但哪些部分是屬於不變的優勢基礎等等，唯有如此方可以讓思考者以最核心的思考點出發，並配以自身不同的經營環境、產業條件而將策略優勢有效的整合到其各自的經營模式當中。

個案四：建恆機構 – 總經理

訪談時間 2004/07/23 地點美橋商會

過去數十年來，管理學者透過無數的個案研究與實證累積，發展並奠定了今日許多策略相關領域之理論基礎。而數千年來，同樣透過現象的累積與解讀，中國的老祖先們亦歸結出所謂的氣理或風水學。若說管理學是建基於近代科學以及統計研究的理論之上，則風水或許就是集中國數千年統計資料之大成。有所謂：「一命二運三風水四積陰德五讀書」，許多人相信由於現實世界的變化以及許多因果關係的複雜糾葛，並非人們有限的智慧所能參透，因此在竭力透過知識與資訊來經營企業的同時，可以看到不少的企業主們會把風水或氣理亦視為其經營管理上的元素之一。雖然以理性科學的角度來分析風水與企業經營的關係，或許有其未竟周延之處，然而知識本即源自於對實務現象的歸納與解讀，因此透過與李總經理的訪談，正好給了本研究一個台灣企業在經營上的常見觀點。

「建恆機構」是李總經理目前所經營的公司之一，其業務為工業用電鍍原料以及相關技術的提供，主要應用在如印刷電路板、連接器等產品上，該公司主要的客戶亦以台灣的電路板或如連接器大廠為主，在建恆機構之外，李總經理涉足的主要事業還包含一連接器、端子版的製造廠以及一個以飾金市場為主之技術與原料供應商。而除了上述以電鍍為核心技術的公司，李總經理亦身兼一出版公司之發行人，並將風水與氣理相關著述整合成書以回饋社會、廣結善緣。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

對於策略的基本認知，李總經理指出，”...我覺得，策略這種東西常常會給人一種好像說的很大很遠的感覺...或許說是一種長線的對策吧，..此外我感覺談策略有時後會給人一種自我膨脹的感覺...似乎是要什麼大公司才須要談策略..”。而當

我建議不管策略的目的性定義的話，其對於策略本身應該包含哪些實質的內涵時，李總經理很特別的利用氣理風水的哲學觀點來解讀，談到”...其實我個人經營事業，是從比較民俗的觀點來出發...也就是所謂的「氣」的部分，例如以金木水火土來調節觀察公司的氣理..或是當產品上市時也可以用金以及水這兩項來看...”。

從其一段段對於公司經營的看法，可知道他將看不著摸不透的「氣」亦視為公司經營內涵的一環，舉凡產品的上市、業務的運作與調整、公司員工與資源的累積等等，均可透過所謂的五行八卦來觀察、運作與調整（五行即：金、木、水、火、土；八卦則為：乾、坤、離、坎、震、巽、艮、兌）。然實際上若拆解李總經理以其氣理風水的觀點來審視公司的經營內涵時，可以發現主要是圍繞在如產品、客戶、員工、業務規模(生意作多大)活動組合以及與人脈關係等面向。

談到策略思考的時機與思考方式時，李總經理表示”...其實我並不會很主動思考什麼策略問題...像我最近通常都是去打球...生意的部分大多都是隨緣吧..，...我覺得能否下決策以及是否可以確實執行這件時情..反而比思考策略直接吧...”並指出若有思考策略的時機也僅只是在腦海中盤算並配合心理的的感覺。

二、策略思考之架構與優勢來源

談到當外在環境改變或機會來臨時，企業可以再從哪些方式來提升自我的優勢，李總經理強調技術好是該公司的優勢來源之一，此外透過新產品的創新以及在競爭者認知上的缺口亦是其成功打進飾金市場的主因。而進一步分析其在飾金市場上的成功，其實亦可歸結到較早進入市場並提早與客戶建立良好關係所具備的結構內優勢基礎。

而我假設幾個條件詢問他的看法時，可發現其在思考架構上，是以外在環境以及內部條件的搭配為主軸，惟對於外在環境部分，強調不會以既定的是非來界定，而應有各自解讀或更具智慧的觀點，其以自身經驗為例“...當初打進飾金市場主要是因為...在一般的國際大廠眼中..對於金屬表面的處理是追求極度平滑光亮為主...但我們卻把一個根本不被看好的技術..後來轉換為應用在金飾的特殊霧狀或較粗的處理...結果一進入市場...便立刻引起一股潮流...”。

李總經理雖然謙稱其以氣理風水的角度來看事業的經營或許稱不上所謂的學術正

統，實際上他只是在已有的經營思考架構中，補上氣理風水的考量。例如細觀其將氣理與經營面所作的結合，可以發現在競爭優勢上，仍不脫價值創造、效率、資源能力、結構、競局、關係網路等學理上。例如其強調小公司與大公司在策略彈性以及認知缺口上的運用即為競局策略的典型、而透過五行八卦的觀點來思考網路與人際關係的建立亦正乎應到互賴說對於網路價值來源的探討。

除了一般策略邏輯等理性的思考外，李總經理相當強調一看法”...你若要問我..經營企業最主要的原因或是最主要的優勢來源...我會告訴你...絕大多數都是「其他」..而這些「其他」是很難以理性的分析可以處理的...”其認為在分析事業經營的同時，首要之處在於認知「多數的成功原因終將歸於其他」，且「其他」並非是透過理性思考所能掌握的，以「一命二運三風水四積陰德五讀書」為例，由於命、運多為宿命，也因此利用五行八卦等觀點來看經營環境的風水則為其在經營上強調的部分，同樣的觀念類似吳思華(2000)在策略的哲學觀一文中所闡述的「算計、執著、與宿命」，只不過李總經理以其個人的信仰將氣理風水的觀點主動的將事業的經營與宇宙萬物運行的隱約因果相結合。

對於策略書籍的觀感上，李總經理相當有趣的提到“當時為了考政大商學院..我請了公司秘書買了幾乎所有重要的管理書籍...，還特別請獅子會的朋友來教我司徒達賢老師的策略新論...但老實說，我還是不大懂..不過有把司徒老師的六個構面背了下來..應付考試”李總經理進一步的表示，多數書籍對他而言並不容易閱讀與上手，且對於一本動輒兩三百頁的書本來說，有時常常不容易界定出書中的主要重點。此外，面對書中繁多與複雜的內容，李總經理補充道”書裏頭那麼多的東西..說實在的真的無法完全去記得相關的內容...若真的碰到問題或要使用時例如.....也沒有辦法真的去使用...”，對於李總經理而言，無法將重點以及思考架構整合到腦海中，對於其實務上可能的整合與連結思考是有困難的。在這次的訪談當中，雖然李總經理以較非正統的氣理與風水為中心來談其個人在企業經營上的心得，雖然仍有一些值得討論與有趣之處，但限於本研究乃針對其在策略思考方面的探討，因此僅將部分訪談重點摘錄至此。

個案五：IC 設計公司-創業團隊

訪談時間 2004/07/28 地點政大商學院

創惟科技為一專長於 USB 技術之 IC 設計公司，係由一群在威盛電子志同道合的夥伴於民國 85 年所共同創辦，如同多數的新創科技公司一樣，創惟成立的初期亦是以技術與研發為中心。而本次個案的主角-Jordon 便是該公司研發部分的核心成員。從 5 個創業團隊開始一直成長到今日 200 人以上的規模，創惟的成功是有目共睹的，其在 USB 相關方面的晶片市場，無論在品質或佔有率方面亦均居於世界領導的地位。專職於研發的 Jordon，除了須肩負 USB IC 技術方面的開發重任之外，亦實際參與了公司在各個階段發展的決策過程，因此本個案即以其在創惟科技從初生、成長到上櫃之實務經營背景為例，作為探訪其在策略思考各方面的實務觀點。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

關於策略是的基本認知上，Jordon 以創惟成立初期為例表示”...公司成立初期，他才 30 多歲，總經理也才大他一歲，當時對於公司並沒有想的很多，但是因為早期進入 IC 設計產業的關係，讓我們對於產業的趨勢以及前景看的比較清楚，又覺得自己在技術方面是沒問題的...當時對方給的條件無論是技術股啦...或各領域指定的人..都給你找來了...所以總覺得要拒絕似乎也...，最後就這樣...開始這創業過程...”，”..但倘若以今天來看，一定要我替策略下一個基本的認知的話，我想認為策略應該是如何定出可行的目標，並且以當時的資源能力是可以達成的”。從上述的談話中，可以發現創業的初期或許並沒有想的太多，但若以其目前的認知則仍較偏向策略是達成組織目標上的一種工具。

二、策略思考之架構與優勢來源

而當我們將焦點轉到策略的應該具體描述企業經營上的哪些內涵時，我們可以發現 Jordon 一開始係將競爭優勢的本身、產業外在環境、內部條件、競爭情況等都均視為是策略的內涵，例如其說明“...創惟在初期的時候，會思考到公司要發展哪些產品、在技術方面我們是以 USB 為主軸、此外透過 Angle 的幫忙我們也知道一些週邊廠..如滑鼠..keybroad 商對於 USB 的需求是存在...而我們在技術上做得到的...且當時

的 IC 設計業機會比較多...競爭者卻不多... 加上我們那時幾個主要成員在許多公司有很多朋友的關係... 相信這是創惟當初應該有的情勢吧...”。

如同多數的受訪者一樣，Jordon 的回覆係以經驗與事件為脈絡來回朔並歸結初當時的情境，此種整合經驗與直覺式的思考與學術為求更細的研究而作某種程度的分類上，有著極大的差異。而除了上述的說明之外，在訪談的過程中其實 Jordon 來來回回的以事件為基礎，提出了很多想法，例如以當時選擇 USB 產品為例 ”...我們當時決定以主流的 USB 產品作為主力...其中一個目標是因為想要以技術自有的優勢來擴大產品在規模上的優勢...此外...亦因為多數客戶多集中於台灣...這樣無論在彈性..效率以及顧客服務等也會較好...外商在這一部份...根本不是考慮的競爭對手...” 本研究將其策略內涵上的考量進一步整理，則大概包含了產品、市場、客戶關係、地理優勢以及技術等方面。

產業外部的應用趨勢以及自身對於技術的掌握度，是 Jordon 在構思策略時的主軸，而當我們將整理的架構與其說明並詢問其對於策略優勢的可能來源時，Jordon 所提到的來源主要集中在關係網路與技術兩個部分，例如 ”...當時我們比較過 USB 一些大廠的進度，發現我們在技術上甚至不輸國外大廠...因此便會努力的提升這部分的能力...例如有的國內廠商在資料庫的開發上是用晶圓場或 third-party 提供的...或許初期在成本與相容度上較高...但創惟則是堅持投入資源開發自己的資料庫...，而也因為這樣的投入..使得當 USB 走向大量市場時...便展現了我們在成本以及效能上的優勢”，“而在產品的選擇上，我們也是以此為出發..而不像另一競爭廠商..當初選則利用 USB Hub 來切入利基市場...也使得我們在標準品上頭..佔有較大的優勢...”。

在關係網路建構的部分，Jordon 相當強調顧客服務的重要性，表示透過客戶關係的維持除了可以提昇客戶本身的價值之外，更能從客戶哪裡得到很多東西，例如 ”...從客戶這裡我們常常可以得到很多新的市場資訊，而且在實務上發生有一些問題時，客戶有時候會教你很多東西，不管是技術或是其他方面等等...而你常常跟顧客保持良好的關係..有時競爭者看到..也會覺得不容易切入..跟你搶客戶..”，在做法

上 Jordan 舉例說到 ”...有時候一些非標準品往往需要較多的客戶服務...但透過這些量少的非標準品服務..是可以有效累積我們與客戶的關係...並把他轉移到一般的標準品上...基本上我們是以客戶的角度而非產品的角度來經營...”，反應到關係的形式上 Jordan 表示，客戶的關係很多都是創業團隊早期在業界所累積的人脈網路，但在實際經營上除了高層的往來關係之外，亦常常隨客戶拜訪「客戶的客戶」並派駐專員於客戶公司內。

整理 Jordan 的談話，可以發現其對於策略的所有議題幾乎均視為是一體的，對於外在環境、內在條件以及優勢來源等邏輯，並不會刻意的切割，推敲其中主要的原因相信除了是因為策略議題本身的複雜性，另一方面則可能是因為其在思考架構上主要是依賴經驗與直覺所以整理出來的內容。談到對於策略書籍的看法時，Jordan 表示”我們通常是在經營上遇到盲點的時候，會思考透過管理書籍的幫助，但主要偏向管理工具的部分，例如激勵制度的建立，國際經營的基本概要等等，且通常都會有時間上的急迫性.... 但若是但關於策略方面的書，我的經驗是...通常會覺得策略這種東西... 且似乎不是哪麼的急迫，...另一個則是並沒有辦法很有效的把書本的觀念...像一般的管理書籍那樣直接應用到經營面上...，因此雖然心理頭覺得很重要，但反而較少去參考書本的內容”，除了上述的看法，Jordan 亦認為，策略似乎是強調某些簡化的結果即可，覺得太過複雜實際上反而不是很好應用，他個人會傾向以簡單的觀念與邏輯即可。

最後當我們提到策略應該有的思考架構以輔助資料上可能有幫助的部分，Jordan 認為價值活動，應該是一個很好的輔助工具，認為輔助資料應該要包含價值鏈的部分，利用主要流程與次要流程的展現以及各個流程之間的關係，可以讓經營者對於一個可能的事件調整對於部門以及公司整體的影響，就像是一個地圖一樣，讓經營者可以較容易掌握並了解自身的經營情況。其以一個業務開發了一新客戶為例，說明該部門爭取客戶的新產品，以及公司整體的經營目標與佈局是否有衝突，是他們在經營上常遇到的狀況，而輔助工具若能帶來一個很好的切入思考點，在實務上會有一定的幫助。在訪談的最後，Jordan 認為其在創業成功後，便轉至商學院內讀了一年的書，雖然並未修過策略方

面的課程，但很多現在的說明，或許也會是經過整理的說法，關於這部分，依據我個人觀察與訪談的經驗，對於經營內涵以及優勢來源的部分，並沒有特別的差別，但對於因果關係之整理與交代確實是比較清楚的，這個部分或許亦可作為所有個案訪談後的一個比較與觀察指標。

個案六 加加公司-董事長特助

訪談時間 2004/07/29 地點加加總公司研發部門會議室

「加加公司」為國內某生產線性傳動器之企業，相關產品如衛星天線的接收，醫療儀器、開門/窗器傳動器、衛星定位器、傳動器及其控制、DC 馬達等，近年來因應高齡化社會的來臨，亦跨足各式以電動缸為驅動元件之醫療照護保健器材，另有居家電動傢具、辦公室自動化傢具以及省力化機具設備等相關產品。公司現有員工 670 人資本額 1 億 3800 萬元，目前除正積極擴展業務之外，亦正接受上櫃輔導中。Ryan & Wen 兩位除了為該公司之高階幕僚人員外，本身亦具備多家公司的經營歷練，其中 Ryan 係留美企管碩士，經歷過外商投資公司、半導體光電產業、生化業以及文教產業等等，對於財務以及新創企業之優勢評估累積了多年的經驗，而 Wen 則專長於資訊科技以及企業 E 化之相關應用，在台灣發展半導體產業的早期，便多次參與園區各公司對於企業 E 化佈局的規劃與設計工作，兩位目前均任職於「加加公司」並擔任總經理之特別助理，本次訪談即是欲結合兩位前輩的相關經驗，以及其在公司經營方向上可能之參與經歷，探討其在策略思考方面的看法。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

訪談一開始提及對策略的基本認知時，Ryan 與 Wen 隨即提出一些對於策略的觀感，Ryan 認為策略對於公司在不同時期應該有不同的實用性，例如新創企業可能比較會用到或思考到，但對於成立已有一段時間之企業，其則認為策略不是那麼的重要。而 Wan 則以策略形成的角度說明，認為公司經營的大事與小事並不是可以切割的那麼清楚，也使得策略往往不是規劃出來的，而是打帶跑的情況，組織在經營的過程中不斷的大小決策下便改變了企業經營的策略內涵。至於策略的定義，Ryan 認為策略應該沒有所謂定

義這種事情，但若要真給一個定義則其認為策略有如一個地圖，一個指引公司到達某個方向的地圖，但他仍強調所謂的方向卻是複雜且難以預測的。

針對策略的重要性部分 Wen 表示 ”...我的想法是策略有一點概念性的味道，策略本身應該就是一個複雜的專案，需要投入大量的時間與資源，對於一般如中小企業的老闆..我想他們很難也沒有時間或能力資源去思考策略這件事....，我的認知是，老闆們確實認為策略是重要的，且很多中小企業家常常策略、策略朗朗上口，但實際上卻又沒有看到他們採取了什麼動作..或真的花心思來面對策略...這一點是很矛盾的部分....”，同樣針對這個部分 Ryan 則補充若將作業面與策略相比，則其認為在現有經營模式上提升作業的效率，會比策略來的重要。

對於策略的內涵部分，Ryan 依序的提到其應該包含企業是如何創造價值、如何針對並因應外在的環境、公司具備有哪些優勢、核心能力、產品以及策略假設與實際是否有差異，此外也提到組織本身、財務、人力以及公司的文化等等，而 Wen 則認為領導者的風格亦是重要的一項。此外，Ryan 對於策略有著極為上位的概念，認為要真的擬定一個不一樣的策略是很難的一件事情，其提出 Project guide vision 的概念，認為組織的 Vision 是由各個不同的專案與日常工作所累積而成的，這點論述亦是提到了策略形成的方式，概念上與 Wen 先前的說法是相互呼應的。

二、策略思考之架構與優勢來源

在訪談的過程中，Ryan 與 Wen 隨著話題的發酵而將焦點轉移到該公司目前一個向上游整合的策略作為，從兩位積極的討論該策略作為背後的原因，可以了解其思考的基本架構。例如 Ryan 質疑 ”...我覺得對於未來變化抓不抓的準是一個考量...但在這一行每一個公司都有他的上游...為何我們要與別人不一樣的去向前整合...”，關於這一點，Wen 則以綜效的觀點提出結合上游的特殊技術在未來可能的發展空間，並且以技術為出發角度認為該上游公司的某項壓鑄技術在未來是一個趨勢。而 Ryan 則再以為何不能以外包的方式來討論。

在上述的討論中，可以發現兩位前輩各自利用不同的觀點來解讀該項作為在提升競爭優勢上的實質意義，最後並歸結到，領導人本身的個性、直覺以及風險承受度，往往

是影響的重要元素。而除了上述的案例討論之外，Ryan 也以其在國內某著名參考書公司的工作經歷指出，”當時我在的那家公司...他們發行的雜誌，從成本上看根本不具有優勢，因為人請的實在太多...但我實在搞不懂是否是為了要提高市場佔有率，或是他們有其他的想法...”，而 Wen 也以過往的經歷指出，在優勢上常需要以顧客的角度出發，把顧客服務作的很好長期來看便能有效的提升自己的優勢。

在構思策略的實際運作上，兩位前輩都會利用紙以及筆的輔助，寫下一些考量點與資訊來思考，但 Ryan 認為平面的分析與思考會有其侷限性，而且許多部分往往會涵蓋執行面上不可行的問題，因此常常都沒有把握是否實際上可行。對於策略書籍的實用性看法，Ryan 認為書本有時寫的過於複雜，提到”我覺得書寫的太多太複雜，或許真正在應用時，概念抓到就可以了，或許可以用一本像以前，像卡內基小本的箴言集，或許就很有幫助”。Wen 則認為許多書中的內容並無法一下時間記得太多，也認為強調基本觀念即可，同時覺得書本有時確實太像教科書，在接受度上較不是那麼的容易。最後，兩位一致認為，策略的思考縱使有一個可行的輔助資料與工具，在實際的執行上，也會有一定的進入門檻方能靈活運用，認為相關工具的開發對於有研讀或學過策略的人會有幫助，但對於該領域較不熟悉的人，仍會有一定的困難。

個案七 德和開發-總經理

訪談時間：2004/8/5 公司附近咖啡廳

德和開發係國內早期切入創投事業的公司之一，其於民國 79 年成立時全國僅不到 20 家創投公司，與今日動輒 200 多家的情況相比，德和開發可畏經歷了台灣創投界風起雲湧的各個時段。本次訪談的主角—David 王為德和開發的總經理，其在大學畢業後分別待過紡織原料的外商公司以及工研院兩年的研究工作後，便赴美攻讀 MBA 學位，返國加入德和開發時僅是該公司成立的第二年，因此親身經歷過台灣創投界最為黃金的 80-90 年代、網路狂飆以及網路泡沫後的階段，在創投業界已累積超過 20 年以上的經歷。此外，其曾經同時身兼多達 30 家公司的董事，且至今仍為 8 家公司的董事會成員，本次訪談便是針對其豐富的經歷，探訪其對於台灣企業在策略方面的觀點並結合王總經理對於創投產業的經驗以整理出其對於本研究之專業的點。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

在對我們的研究方向有一初步的認知之後，王總經理首先以其經驗談到”...台灣多數的中小企業老闆在經營上，我想大多是依據自己的經驗與直覺來思考，...而且會受到他們以前所經歷過的產業而有所不同...例如待過高科技業的如軟體、生物科技...或是從傳統產業出身的...不管是風格或是想法就差很多...且跟他當時所待的公司階段亦有關係”，而除了產業的不同外，王總經理也提到”...一間公司在不同的階段，如剛成立、成長或成熟等各階段所面臨的策略應該是有很大的不同的...因此在策略上我個人覺得除了必須先分產業之外...也許還必須針對發展階段的不同...而有不同的思考與分析角度，...是否可以把一些基本的原則作整理，我倒是覺得不容易...”，從上述其對於中小企業在策略上的基本觀感，可以發現其相當強調公司最終的策略至少受到了產業本身、領導人本身特殊經歷以及公司本身所經營的不同階段而須有不同的焦點。此外，其亦談到中小企業中的老闆有兩種型態，一種是曾在大企業受過良好訓練與經歷的專業經理人，另一則是本身即在中小企業因為掌握到機會而出來的創業家，基本上這兩種類型的人在思考的模式下又會有很大的不同。

對於台灣中小企業主的經營方式，王總經理還特別強調的一個部分即”...很多創業家是因為大環境太好，加上自己可能握有獨特的資源或技術...以及可以提供客戶所需要的 solution，因此其思考主軸往往在於如何 Time to Market 盡速讓產品上市...他們比較著重的部分在於產業與產品的 Cycle、資金等方面，...但隨著公司不斷的演化...這些領導人畢竟受到以前的經歷所限制...能真正跟著組織去蛻變的老闆們...就真的少有...因此常常會遇到瓶頸..不會像美國或歐洲有那麼多基幹穩固的公司...，可以很有體制的透過董事會來影響企業領導人...”

在王總經理提出對於中小企業的一些看法後，我們談到了其對於策略的基本認知與內涵的問題時，其隨即回覆”...就我而言，策略認知很單純就是要達成目標的一些手段或方法...至於他的內涵應該包含哪些...我覺得主要在於資源配置的部分，...包含了人力、資金、產品的開發、市場架構如何...組織以及一些管理制度...或成本結構等等”，而探詢其對於策略重要性的看法，其則表示 ”如果你問我策略重不重

要，則我覺得策略是重要的，但一般中小企業老闆感覺卻不會真的去思考這問題...我看到的大多都是做中學...學中再修正...比較類似 problem solving 取向”王總經理的看法其實與先前諸多個案所整理的結果相當類似，其把策略視為是一個的分析規劃過程，而該過程並不常見於中小企業當中。

而針對策略很重要但卻不常去想的部分，本研究進一步請教其對於某些中小企業為何可以經營的較大較好某些卻不行時，王總經理表示對於這些老闆們，若可以想到所謂策略的問題的話，則確實較容易成功，並以營業額成長為例說明企業主可能會有那些想法。但除了對於目標性的策略計劃之外，我們提到關於外在機會的判讀與掌握能力上，王總經理則認為”中小企業一般的 sensitive 比較高，對於所經營的環境通常是處於一種高度警戒的情況...但關鍵部分應該是每個人的決策模式的不同...所謂決策模式，第一個應該在於對於外在資訊的改變認知與判讀例如是否感覺到認知的改變，或改變趨勢的解讀，再來則為將他所認為的訊息轉變成 Know how 在進行決策的部分，最後也是最重要的便是執行的部分...這個部分我覺得是關鍵...”，而當本研究針對中小企業在執行上是否因為規模較小效率較高時，王總經理則認為這應該沒有絕對的關係，此外其亦認為策略基本上應該都大同小異，今天某公司採行了一策略其他公司應該很快就可以知道差別可能只在於 Timing 以及競爭地位的不同。

二、策略思考之架構與優勢來源

由於德和開發的投資策略除了資金之外，亦會藉由董事的角色主動參與經營，因此在策略思考的部分，我們便以王總經理作為許多公司董事的經歷詢問其這方面的看法，”...談到怎麼思考策略，我會比較次序性的來想..首先是目標為何?..接下來是問 Who we are 以及 Where we are 我們現在的定位在哪?要如何達到目標...Who we are 就是先前提到的資源部分...定位則視公司實際在產業上經營的結果...。當這些決定之後..便陸續將財務、資源、產品、生產、市場、組織這些方面的做法展開...”，若我們假設欲提昇某公司的優勢時他的可能看法，則其是先從問題尋找與界定開始，透過問題的確認與研究在思考可能的方法。

對於如界定問題，王總經理以同心圓的方式來比喻”例如 911 發生的時候，對於

大環境的影響如何？對於北美、中國大陸在經濟消費上的影響為何？這是最先考量的，接下來是公司所屬的產業情況如何？最後則是董事會常常做建議的部分就是在策略面，要如思考產品面、市場面以及技術發展、財務等部分...”

除了上述的問題處理觀點外，我們談到了外在環境變化時的機會掌握能力，王總經理也是以較為邏輯的分類以及程序性的方式來分析，例如其提到環境變化的”Trigger”可能分成好幾塊，例如產品面、價格面、客戶、消費習慣、新的機會、新的市場等等，當了解到變化時，接著應該先探討其對於目標的影響，接下來再思考公司可能改變的面向，例如以價格競爭為例，其會考慮外包或甚至退出市場的方式。同樣類似競爭優勢的問題，我們提到其對於旗下某軟體公司的併購條件時，他是以產品為優先，再來為客戶基礎，最後不得以才是技術團隊，至於要提昇該公司的優勢時，其認為首先在於是否有資金，而資金的用途會在於開發市場以及累積產品技術兩方面。

綜觀王總經理對於策略相關方面的思考內涵，可以發現其會先將之以產業的階段、思考的背景來作分類，例如思考的背景可能在於完成目標的規劃、公司經營問題的檢視以及外界環境變動的解讀等。而針對不同的情境其會以循序的方式一步步的去了解問題的根源，並針對內部的資源提出可能在經營環境構面上的調整。此外，在訪談過程中其在創投的多年經歷，針對產業不同發展階段以及公司不同發展階段在策略方面的議題，提出了許多的案例看法，而這部分是亦是值得本研究在作策略思考輔助資料時可以進一步探討與分析的部分。

個案八 美商 CyberHome-台灣總經理

訪談時間：2004/8/11 公司辦公室

資訊、通訊與家電所謂 3C 整合的趨勢下，可以發現許多國際大廠如 SONY、三星、Philps 等紛紛提出所謂數位家庭的概念，透過運算能力的提昇以及通訊等技術的整合下，除了將改變傳統家電的內涵之外更創造出許多新的應用與商機。而位居全球資訊產業軍火庫的多數台灣廠商，近年來亦大舉往此一領域佈局。有別於傳統 OEM/ODM 的經營模式，建鼎集團在這此部分的佈局係以自有品牌出發，並整合上游包關軟體平台設

計與內容開發的部分，積極的將數位內容視為未來 3C 整合產業中的必要條件之一為該公司的出發點。依據該集團在資源方面的投入與擘畫，其在數位家庭領域將包含硬體製造、品牌銷售以及內容提供三大領域，並分別由不同的子公司領銜各領域之發展。

本研究這次的訪談主角 Daniel Lee 除了本身為集團董事長之特別助理外，亦為集團中負責品牌銷售的公司--美商 CyberHome 台灣分公司的總經理。李總經理係政治大學企管系 73 年的畢業生，並在中原大學取得企管碩士學位，早期在東帝士、SONY 等公司負責家電產品的企劃工作，並於 86-91 年時轉到以鍵盤光碟機為主的英群公司任職，最近兩年才由英群公司的資深經理兼公司發言人轉任建鼎集團服務。其無論在產業經歷以及各不同事業功能之經驗均相當豐富，屬於典型的專業經理人，因此本次訪談主要依其負責高階幕僚以及事業部主管的角色探詢其對於策略方面的相關認知與建議。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

訪談初期李總經理便相當的強調其專業經理人的角色與一般傳統中小企業老闆的角色在策略的議題上相差甚多，”...CyberHome 是隸屬於整個集團之下，因此很多事情都會受到集團的約束，例如一些基本的公司方向議題我們就不能像我同學 Philp 的公司那樣，...Philp 往往是他決定了就好，但在這裡我們還是顧慮很多集團與人的問題...”。從其類似的談話中亦多處提到，專業經理人雖負責事業部之經營但或多或少都會受到集團整體考量以及領導人風格的影響。當我們依循訪談主題談到策略簡單的認知與內涵時，李總經理認為”...策略應該是自己的實力有多少，然後要做到哪些事情...，而若提到策略的內涵有哪些的話...我想或許是 Poter 的五力分析吧...，描述公司在產業的定位為何之類的...”。至於策略是否重要，李總經理則笑著回答”...策略當然是重要的，但老實說卻沒有真的去想它...，所謂 Do the right things 與 Do the things right，策略關係的是前者...，但我想可能因為沒有時間也沒有資源，所以實際上反而卻沒有思考這種問題...，像我就常常都是被眼前的問題所淹沒...沒有真的去靜下心來做什麼策略...”。而除了上述的原因之外，李總亦表示許多企業主並沒有對應的能力以及人才亦是這些企業主們「不做策略」的原因。

當我試圖把策略與策略規劃的等同性做一區隔與說明之後，李總經理還是較習慣的將策略兩字視為是一種長線的規劃東西，且多次提到策略時也會常常提到外界環境變動對策略的影響。若以其自身的思考方式，其表示常常會以較為學院派的方式來處理”...我通常會先排 schedule、定目標，做一些幾單的 summary、然後一個步驟一個步驟的來，最後透過類似 SWOT 的分析來做可能的決定...”在其所謂傳統的制式思考方式下，李總經理表示會有不夠多元的缺點，且往往會被這既定的模式所制約，因此最近其嘗試以更為簡單的想法即成本投入的觀點來看，若成本不高則就可做看看，認為做了再說。

對於事業部主管的角色上，其表示”畢竟我們這種事屬於專業經理人，老闆看的是績效，通常也比較會偏向短期的東西，因此在很多作為上對於策略這種較為長期的決策，有時便不是這麼的重要...，應該說我們的經營是很多很多的小戰爭，但這些小戰爭往往與長期的策略是不會相同的”。李總經理對於此處所謂的長期策略並非一先前規劃的策略，而是認為產業中若當初真存在於一個較佳的長期策略，則往往在經營的過程中不會很容易的去趨近那個長期策略。在提到產業與策略的關係時，可以發現由於其目前是身處於數位內容產業，因此其認為與過往較為成熟的資訊產業在策略上應該有很大的不同。

二、策略思考之架構與優勢來源

在策略思考的時機上，李總經理仍是以策略規劃的角度提出公司每年一度的預算編制時期是一個可以促使事業主管思考策略的好時機，並認為在實際經營上應該至少每兩個月想一次所謂策略的問題並做討論與檢討。此外，對於集團中的公司而言，各不同事業部往往也會對於公司的策略有很大的影響，此外還要加上領導人個人的風格、能力與格局，例如有的領導者格局較大想到較多，有的則或許保守或以求生存為優先，這部分也與公司本身的資源有關係。當我提到若策略的形成是由各各不同的決策所累積而成，而非預先的規劃時，則李總認為可能的事件與決策因素往往從幾個方向來”...通常我比較常見的是在產品、市場或是業務方面，這個時候我會請碰到這個狀況的員工，提出他的 proposal 與看法，之後大家在就其內容來做討論，...若你說當我接觸

到外頭的情境變化時，我呢通常會先把一些想法書面化下來...大概完成個10%-50%的想法，之後再請同仁一起 workout 出來最後可能的機會與想法...”。

以競爭優勢的檢視觀點來看，李總經理認為企業集團往往看到自己的部分比較多，認為產品做的好成本可以控制為主，並且較少專注在外界競爭者等情況，一部份是因為產業與技術導向本即相當重要，另一個部分則認為是分析與思考能力的部分，並表示就算資料收集之後要用什麼樣的方式來分析競爭者，對許多公司或企業主而言也較困難。而對於中小企業其則進一部補充道”中小企業往往進入障礙都比較低，因此反而應該要多做一些所謂的思考與規劃的事情...若過於短期與問題考量...格局不夠，...此外中小企業過於處理眼前的問題觀點不夠全面..也常常會無法用新的角度去開創新局...有的或許就會因此在市場中就沒了或說被淹沒了”。而同樣在優勢來源的觀點上，我們請其思考數位內容產業在未來可能的方向時，其表示首要之處在於主要產品與主要戰場的選擇，認為這個領域競爭者不多，而硬體部分他們有集團在技術與規模上的奧援並不是問題，目前雖然其大老闆認為以過往的方式欲將數位內容在上下游的部分都整合到集團之內以提昇規模與範疇，但對於這部分其仍有在資源能力以及數位產品不具規模效益的不同考量。

總結李總經理在思考策略所含概的面向上，主要是以不同的產業類型出發，若為成熟的產業其多半會以既有的公司或競爭者為參考，而其過往所經歷的多為具備標準的資訊產業，因此其把很多競爭優勢的來源集中在產品-市場的選擇、技術的累積、Timing的掌握以及集團的交互奧援等方面，其雖提及應對於競爭者或產業等作較進一部的分析，但承認因為短期的經營壓力或資源的調配上使得往往不會主動的面對這方面的問題。但對於新興的數位內容產業，這部分因為仍沒有一個完整的營運模式，因此認為較難整理出適切的營運內涵，而較偏重於在有限成本的考量下，利用做中學的方式。

最後關於策略書籍的建議方面，李總經理表示其一個月會花兩三千元買書，但常常是休閒的書看完之後便很難在整理時間還看些較為生硬的書籍，且若以策略方面的書籍來看，李總表示若是一個人讀常常難以有效的理解，但若透過較多的同學或朋友的討論，在不同觀點的衝擊之下往往可以獲得較大的收穫。

個案九 網路公司執行長

訪談時間：2004/8/11 師大路咖啡廳

號稱世界上最為複雜的棋類--圍棋，由於其豐富多變等特性今除已傳至世界各地之外，在中國大陸、台灣、韓國以及日本等地區發展的更為興盛，例如日本每年的職業圍棋大賽便是棋界的盛事之一。網際網路的發展成就了許多新的商業模式之外，也為圍棋創造了新的機會，圍棋最為重要之處便在於找到志同道合且棋力相當之同好來場好棋，且圍棋的規則與制度也較一般單純的象棋複雜，因此透過網路平台與制度的建立並有效匯集各界的同好，便成為網路圍棋天生的優勢之一。LGS 傳奇網路圍棋係台灣最大的圍棋網站，由一群愛好圍棋的朋友們所共同成立，該公司的 CEO Longman 本身即為一圍棋好手，在大學時期除了成功的拓展了多所學校的圍棋社團外，透過對於程式設計的喜好與對於圍棋的熱愛，致力的推廣 LGS 網路圍棋，目前該網站總會員數已超過 4 萬人，每日平均上線人次也以破萬，單日的平均棋局約 2500 場，除了現已為台灣最大圍棋網站之外，其規模與世界各主要圍棋網站相比亦不相上下，LGS 的成形嚴然已在網路的風潮下站穩了未來發展的基礎。

伴隨著網路泡沫以及資本市場緊縮的效應之下，許多網路公司因其經營模式經不起商業或競爭上的考驗而紛紛歇業，而 LGS 傳奇圍棋網從開台至今除了已累積四萬多之用戶外且每月亦有數千的新註冊用戶，除了圍棋遊戲本身的特性以及社群經營的關係外，其目前仍為免費的機制亦是其成功的主要原因之一。但是否可以從營運模式中創造獲利將是決定 LGS 未來發展重點之一，Longman 近期便積極思索建立用戶收費的相關機制，並希望藉此穩固公司可長可久的發展基石，在本次的訪談時其正對於公司的經營模式與策略內涵有過許多的問題與思考，且在與我們訪談之前亦先參考了本研究對於經營模式與策略思考的部分說明，因此在本次的訪談中便是針對其個人對於公司的經營內涵與未來的發展目標為主題，考量其這幾年經營網站所累積的想法與心得。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

在訪談的最初 Longman 便先向我們說明了圍棋網站在台灣乃至於全球的競爭以及

該公司的經營概況，但當我們先請其說明個人對於公司的經營目標時，其稍加思索後表示“...圍棋發展最主要集中的地方就在於中國、台灣、韓國與日本等地區，然而台灣卻並沒有一個真正的發展舞台，所以很多好的棋手都是往日本發展，...我希望公司未來能為台灣在圍棋界的發展有相當大的貢獻...”，而若請其對於公司在兩年之後的實質內涵做一可能的說明則其表示公司在規模上可能有 40 人左右，且用戶的範圍應從目前的北部地區延伸到南部地區，在產品方面除了目前的網路圍棋之外也會延伸到圍棋教學的部分，並計劃切入兒童網路圍棋的市場。

對於所謂的策略，Longman 一直以來主要專注在程式撰寫與網站經營上，故尚未被傳統所認為的「策略」所制約，對於本研究而言反而是一個較好的觀察點，在訪談的過程中可以發現其並沒有拘泥在所謂策略名稱的表相，而是強調實質的策略思考過程，例如“...目前圍棋網站最主要集中在台灣、中國、日本與大陸，韓國與日本都已經收費了，因此我想我們或許亦有收費的可能，但收費畢竟會影響到既有用戶意願，加上用戶可能會流失到其他免費的網站，因此我現在遇到的問題是有哪些方式或是經營模式上的調整可以降低這部分的可能衝擊...，而且，由於韓國與日本兩個網站雖然像國內收錢但對於國外來的用戶卻又是免費的，這部分也會是很大的影響...，也是我最為擔心的部分，我擔心部分用戶可能會轉到如韓國 KGS 去，但目前想到的只能撰文祝福這些朋友們...”。除了上述的討論過程之外，其他所有討論的焦點多數均集中在如何透過經營模式或一些手段上的選擇，來因應可能的競爭環境，然而對於如何改變經營模式這一段，Longman 所能想到的往往都是較為片段的一些做法，並坦承較難將各個觀點有效的連結到公司的整體經營上。

二、策略思考之架構與優勢來源

在訪談中所討論到的諸多作為上，可以發現 Longman 以其對圍棋的認知與關係，確實有許許多多相當優異的做法，但較偏於線性與片段式的切入思考，例如當我們提到在關係的運用上是如何佈建的，Longman 提到“...圍棋界其實仍然是比較傳統與封閉，因此很多地方不得不留意與這些老師或前輩們的關係，這部分我們是透過我們本身與一些圍棋教室的老師，或是學校社團的朋友們來維繫...，其他則包含社

群的關係讓一些朋友或網站會主動推薦我們的網站之類的...或者利用所謂的交換關係來與一些以前的朋友交換一些程式模組...我想這些都應該是我們在網路關係上頭的佈建吧...”

類似上述的觀點其實不止於一個，但都可以發現是以想到或遇到的事件形式來觸發他對於經營內容上可能的變動。

又如在競爭關鍵的考量上，其所遇到的問題主要是在於無法有系統有架構的把競爭對手的考量觀點有效的張開，且其觀察到的部分也僅在某一部份觀點。以韓國 KGS 的競爭壓力為例，其談到 ”...我認為我們有能力進入韓國搶佔 KGS 的市場，因為技術上它們在 Client Server 架構的利用上...這一點我們便有可能...我的目標或許是這一兩年內就要反攻到韓國...”，關於其僅以競爭與技術觀點來看韓國業者的同時，我們進一步詢問其台灣市場是否已飽和或者站穩腳步時，他卻表示”...很多小朋友們都還不知道 LGS 的存在，且客戶都集中在北部...且其實技術上並非特別的難以突破...因此關於國內可能競爭的部分，我目前主要是透過個人的人脈與關係在著手...”，整理這些內容中可以發現，其在各不同的觀點中常常會有此單向式的思考，而其一也坦承主要的原因在於不知道要如何有系統有架構的來全面思考所謂公司經營內涵的問題。

若整理 Longman 對於策略的一些基本觀感可以發現，其將重點放在經營模式的內涵變動上也就是所謂策略思考的部分，而若以策略思考的角度來看，其較不像一般用類似 SWOT 的方式來分析，而是針對一個一個經營上所遭遇到的議題來思考可能的因應方式。在競爭優勢的來源方面，其雖並不會真的如本研究這樣把競爭優勢或內外環境等來做有效的切割，但在相關作為上可整理其主要展現的優勢來源在於簡單的價值分析、關係的經營、技術的累積以及部分競爭者的考量，但觀點的內涵應可做更進一步的解析，例如在技術與資源上，其會專注在到他們所具備的程式設計能力與會員數等等，其實亦可以進一部考量個人在圍棋界的關係、網路社群的力量以及資料庫等等，並可以進一部以資源基礎為觀點思考到其未來可以發展的目標產品與目標市場。此外，技術與資源上也可以做如競爭性、專屬性、模糊性等方面的檢核。基本上透過本次的訪談，可以了解到 LGS 在網際網路的大潮流下確實選擇到一個很好的市場位置，也就是歷久不

衰的圍棋遊戲，而 LGS 團隊成員具備圍棋、程式與網路經營等的各項專業，亦讓他們成功的建立台灣第一大的圍棋網站。由於網際網路在經營模式上的豐富與可變動性，使得經營模式的思考與調整上甚為複雜，Longman 雖謙虛的表示大多數的成功應歸於運氣，但以學理的角度便會發現其過往的諸多作為均對於公司的競爭力有相當正面的助益。但也正因為其目前欲朝向正式收費的方式，並希望真正落實為一個可以永續經營並未台灣圍棋界盡一份心力的公司，因此正的挑戰可謂現在才開始。

個案十 生物科技公司董事長

訪談時間：2004/8/16 公司辦公室

科懋企業是陳總經理白手起家所創建的公司，創立初期是以代理西藥進口為主，其於 1996 年起與工研院設立開放實驗室，積極的投入西藥和生物製劑新藥的研究開發，並透過如聯亞、建亞等藥廠生產，目前營業範疇包含了新藥的代理、行銷以及研發等，從創立至今已近 20 個年頭。近年來由於基因序列的展開、新藥塞選技術的推出以及國內在健保制度上的不斷調整，對於生物科技公司而言一方面代表了更多機會，另一方面卻也是危基重重。陳總經理除了一方面要掌握健保所帶來的機會之外，亦必須考量健保未來的走向所可能的影響，例如最早切入罕見疾病以及重大傷病等作為便是其在上述經營方向的調整，由於生物科技業正值技術與價值鍊波動的交界點，因此陳總經理亦常常思考未來可能的變化與公司應調整的方向，我們便以相關變化對於其經營構面的改變作為訪談的主軸。

一、策略的基本認知與涵蓋議題

陳總經理除了個人成功創業經驗之外，近幾年亦完成其在政大 EMBA 的學位，因此在此了解到本研究欲探討策略思考方面的問題之後，訪談一開始便先很熱心的給了我一些看法”...關於策略思考這個題目，不同的產業別有不同的特性，因此在這部分的焦點應該也不會相同，在這個部分我覺得可以探討一些成功的公司，以及一些失敗公司的案例...了解他們如何成功失敗以及為何成功失敗...是一個可能的方式...我覺得策略思考中 Timing 很重要且應該是一個不斷動態的變動過程...我

們可以看到產業裡面所有公司都是不一樣的...就是因為他們當初在思考的不一樣的關係...”，除了上述之外，陳總亦談到經營者的思考過程往往會有所謂的「業障」，也就是說觀點上常常會受制於本身的產業與經驗所限制，因此當產業趨勢改變或者欲轉往其他市場發展時便會有困難。

陳總經理對於策略的基本觀點在於把策略視為是一種方法、是長期導向以及需與其他公司不同。在基本的思考觀點方面，其以在生物科技產業中多年的經營經驗，相當強調外在環境-產業結構以及各公司間的相互影響，他提到”...產業不斷地在改變與變動...看起來明日的許多機會對於現在而言反而是風險...要如何先看到別人所沒看到的，便非常的重要，對於中小企業而言，主要都是在利基市場，而在產業形成的過程中可能會因為現有產品的缺點如...，或者新的技術...，或在價值鏈上面找機會等...都是可以找尋利基的機會...”，對於產業趨勢的掌握能力上，陳總經理表示主要在於經營者本身的 Vision、個人所擁有的人脈網路以及本身的能力等方面。

二、策略思考之架構與優勢來源

關於生物科技產業受外界的影響的情況，陳總經舉例說明到”...我現在看產業的過去常常會覺得很好笑...而未來會變得更聰明...現在因為一些 Tool 的發展使得生技產業有很大的轉變...在以前多數是由大公司掌握...例如新藥的開發往往很強調安全並且有很多管制...需要很多時間與資源...進入障礙很大會有大者恆大的情況...，現在有類似新的快速 Screen 技術...，便對整個產業價值鏈有一些影響...創造出新的機會...解構成很多塊，不同的公司在每一塊中去專精...大公司往往變成整合的角色”。類似上述新藥篩選技術的影響，陳總經理提到台灣從公保、勞保、健保的過程中對於國內生技業者的影響，例如其認為健保由於財政上的問題與困難，因此未來勢必會逐步縮減，而這對於該公司而言是一大威脅，在此觀點上陳總很多的策略作為多是採用避開風險也就是避開健保的方式，例如在產品市場的選擇上，漸漸轉移到重大傷病的藥品開發、近年來又轉往如罕見疾病等部分，而這些除了可以迴避健保未來縮減的影響之外，醫院對於折價的要求也較低。

當我們問到其他公司對於類似市場的舉動時，陳總經理提到”...大公司不會進入這

種市場...因為他的量不夠大因此相對成本之下以及...便不會進入，但你提到台灣其他的廠商...這部分就是 Timing 很重要...且一但你先卡到這個位置...因為並不够大所以其他的公司在吃力不討好的情形下...便較不容易進來...”，在思考策略的時機上，陳總經理表示常常面對這種問題，主要的思考點是經由一些外界的資訊與刺激影響之後結合其個人的產業經驗來檢視新產品市場的機會，例如醫院的朋友、專業期刊等往往會牽動其對於上述如產品上的缺陷、市場尚未滿足的需求以及產業價值鏈等方面去找尋可能的契機，例如其表示基因族譜的展開對於未來的疾病治療甚至診斷就有很大的影響，有的部分有的是可以直接改變現有藥品的缺點，有的確實從診斷技術方面來切入，基本上其認為隨著幾項重大創新技術的影響，在生技產業上可以說未來機會很多。

觀察陳總經理對於公司經營模式內涵上的調整與思考方式，可以發現主要維繫於幾個方面，首先是以其結合個人經驗對於產業趨勢的判斷，接下來則該項判斷界定公司未來可能的方向，例如其認為健保在未來將會一再的縮減無論是提高費率或是轉為官辦民營等，因此便計劃將依賴健保的比重逐步降低。而出發點是從產品調整開始，在過程中多數會以新技術對於現有產品、價值鏈等影響上去尋找新的市場機會，在不同市場機會的取捨上會視自身的資源與實力為基礎，並會預先考量該利基市場可能的進入障礙，而在進入障礙的部分陳總經理表示在與一些利益關係人的網路關係上，往往也是技術與規模之外，建立進入障礙的一種工具。倘若公司本身缺少部分產品或技術，則也會利用產品或技術移轉的方式來進行或者透過國外代理之方式來處理。

對於未來的發展，陳總經理談到幾個方向”...我覺得人永遠會變老、會生病，因此生技產業是永遠都有夢想可以追尋機會真的很多，...對於未來的發展方向，我們想到的是轉往大量的市場佈局...現在電視上很多賣保健或美容藥品的，常常是以行銷為主，實際上的價值有的根本沒有，...我們以後希望回歸到基本...利用公司打好的基礎與名聲來提供真正有效務實的產品...，而在國際化的發展方面，其實有很多種方式，並不一定要把產品賣到其他國家，例如...我們自己有研發單位或許可以只專注在研發活動的代理等部分，但這部分有時候需要先有一兩個產品先打下知名度之後...會比較好進行...”，而我們進一步詢問陳總經理未來的佈局的

優勢來源，其表主要是建立在其在業界多年來累積的資源、公司的商譽以及多年來所佈建的網路為基礎，並利用其個人的經驗來建構。

整合陳總經理對於生物科技產業發展與競爭特性上的介紹，可以發現中小企業在這方面的許多經營關鍵在於，掌握技術變動以及市場需求之間的結合，並且需要考量資源豐富的跨國大企業在目標上的可能衝突，透過 **Timing** 的掌握以及專注的資源投入後，有效的建立進入障礙後，便可以建立該利基市場的地位，例如其公司選擇重大傷病、罕見疾病以及如解毒劑等方面。然因為整個生技產業目前正呈現高度變動的情形下，使得陳總經理亦不斷時時的注意外界環境的變動、時時檢測新的技術與產品機會，以確保公司的發展基礎。與其他個案所處的產業情況相比，可以發現由於外界變動趨勢過大使得對於趨勢的解讀與掌握便相當重要，但在辨別了可能的機會之後，仍可以發現陳總經理會利用網路資源、價值缺口、結構卡位以及競爭性等方面來調整其經營內涵。此思維邏輯與本研究對於如何透過更謹慎的思考以掌握已發現的機會至為相似，在日後整理規劃的時候亦可參考之處。

第三節 個案訪談資料整理與分析

透過相關文獻的整理與分析讓本研究對於許多策略方面的議題有了初步的了解，然而實地訪談業界在策略方面的狀況，除可進一步驗證知識之外，更可藉此整理實務與學術界在認知或應用上可能的差距。在本節中，本研究便以第一階段的訪談內容為基礎，整理實務界對於策略的基本認知，以及其在策略思考上的現況與問題，並以第三章所述之分析模式將個案資料依兩大部分來討論，分別為策略的基本認知、策略議題本身所涵蓋之構面、策略思考的面向以及策略優勢來源。此外我們先將前兩項資料整合到表 4-2 並將最後兩項觀點整合到表 4-3，並且在後續的部分在作細部的說明與討論。

由於受訪個案對策略之基本意義以及涵蓋面向，本難有一較為細部的定義或者是嚴謹的觀點切割，因此針對許多議題都會有兩種觀點，一為受訪者本身所認為的觀點另一為我們透過研究架構將其觀點解析後的內涵，例如多數受訪者均認為其不會去思考策略，然而實際上在面對一些調整事業模式的決策過程時，其便是在進行所謂的策略思考，因此這些部分是訪談以及資料整理時較為困難的部分。另外關於受訪者所採用的思考觀點部分，由於多數思考者並無法有效了解本研究所為的優勢來源，且因其本及無一個系統性的思考架構，因此常常無法有效說明出他們的思考觀點以及觀點內容，因此這部分本研究係針對思考者的過往經驗或者假設一可能情境下，彙整其所提到的觀點與觀點內容，其中觀點的部分便是我們所提到的價值、效率、資源、結構、競局、統治、互賴等七項，而內容的豐富性便是針對其在各垂直觀點中所提到思考基礎。

在表 4-2 中我們針對受訪者在策略的基本認知以及涵蓋面向上作一初步的彙整，可以發現多數受訪者均表示不會主動面對所謂策略問題或宣稱其不會想策略，而最後一欄中的「實際的策略思考時機」是我們針對個案訪談當中，受訪者在決定調整其事業模式時的時機作一整理，其實而該過程就是我們所謂的策略思考，只不過一般人對於策略的認知仍有一些誤差。

表 4-2 個案在策略基本認知與涵蓋面向彙整表

個案	策略的基本認知與涵蓋面向			
	策略的基本認知	策略的內涵	策略的形成方式	實際上的思考時機
一	達成目標之工具、策略就是策略規劃、大公司才需要策略、認為策略理論不實用	侷限於策略目標上的意義，未能言明策略實質內涵。	依據公司經營活動由領導者本身決定。	主要在經營遇到問題時
二	達成目標之工具、大公司才需要策略、策略理論與實際公司經營之環節關聯性太低	公司經營的各個面向均將之納入	事業部主管自行決定	主要在經營遇到問題時
三	策略是描述事業經營的方式、是掌握經營內涵的工具、基本的目的性意義、策略理論個案太舊	產品市場、優勢、競爭位置、外部聯盟	受母公司與員工的牽制很大	經營目標、意識到產業趨勢改變時
四	策略等於策略規劃，質疑其實用性、策略難以分析大公司才談策略、策略書籍太複雜難以使用	強調氣理與風水是策略的重要部分。	老闆本身決定，順其自然	事件導向如新產品或經營碰到問題時。
五	策略是定出目標並以有限的資源完成、與一般書籍相比策略書籍的實用性較差，無法直接使用。	產業環境、內部條件、競爭情況、產品等之間的交互關係。	創業團隊開會決定	創業初期、遇到經營問題時、客戶建議
六	策略變異性太高難以規劃，實際經營內涵才是重點、策略是概念性的東西、需要大量投入資源與時間、重要但不會去思考、理論太複雜	公司的價值活動、競爭優勢、組織內涵、領導者風格。認為大家的策略是大同小異。	老闆決定	未來發展目標、外界趨勢的應對
七	策略重要但並不會真的去思考、強調作中學、問題取向、極度受領導者本身風格影響	企業內所有資源的配置內容	老闆決定	經營問題、趨勢
八	重要但沒有時間想策略、專業經理人與一般企業主想法不同、思考策略需要相當的人力與資、經營的結果不會等於最終策略	五力分析就是策略內涵	受母公司影響極大	年度預算、產品競爭問題時
九	策略是讓公司容易成功的方式、策略是一經營活動內容的成因	公司經營的內容、與競爭者對抗的方式	創業團隊討論	規劃未來計劃時
十	策略會不斷改變、趨勢的判讀很重要、不同產業應有不同策略想法	公司之經營內涵、時機	老闆自行決定	主動預測外界趨勢並配合之

表 4-3 個案策略思考架構與優勢來源觀點彙整

個案	策略的思考架構與競爭優勢來源			
	思考方式*	實際思考架構之涵蓋面向	訪談事件的競爭優勢觀點*	訪談事件各觀點豐富性**
一	依據經驗與直覺，認為策略不是可分析的。	外界環境、趨勢、本身條件，不同時點所涵蓋面相不一。	以資源技術以及顧客價值為主。	資源與價值均僅關注基本議題。
二	經驗與個人創意	顧客、同業、本身條件，不同時點涵蓋面相不一。	以資源、互賴、顧客價值、效率為主。	價值、資源、效率僅關注基本議題，互賴部分考量中等。
三	內部條件與外部環境適合度。	外部環境、內部條件、時機、經營模式、趨勢變化。	以價值與互賴為主。	價值部分考量中等，互賴部分較為豐富。
四	命理風水為主搭配個人經驗直覺	內外搭配、產品市場、不可測因素	以價值、資源以及競局為主。	價值、資源僅基本議題，競局考量中等。
五	經驗為主	內外搭配、同業、	價值、資源、結構、互賴、競局	價值僅基本議題、資源、競局、結構觀點中等，互賴較豐富。
六	經驗直覺、風險承受度	內外搭配、同業、競爭優勢	主要以價值、資源、效率、結構、統治	除統治考量較基本之外，價值、資源、效率、結構均為中等
七	程序性的因果處理搭配過往經驗	內外搭配、同業、經驗、部分經營內涵、產業特性與階段	以價值、資源、統治、互賴為主	統治僅考量基本，資源、互賴考量中等，價值觀點較為豐富
八	程序性規劃、經驗直覺、大老闆的想法	內外搭配、經營內涵，成本考量，組織內部之牽制。	價值、資源、互賴、競局	價值、資源與競局均考量基本，互賴部份中等。
九	經驗直覺、參考其他經營事業	產品-市場搭配、標竿學習	價值、資源、互賴、競局、統治	除互賴部分考量較豐富其餘皆僅基本觀點
十	趨勢判斷、產業鏈、經驗直覺、內外搭配	內外搭配、優勢來源、標竿學習	價值、資源、網路、統治、競局、結構、互賴	除結構較少提及外其餘各觀點均相當豐富

壹、策略在企業整體經營上的定位與基本認知

整合個案受訪者對於策略的基本認知可以發現對於策略幾乎都有一標準答案，即把策略視為是一種欲達成組織目標的工具或是如地圖般指引公司往目標前進的方向。因此從這基本認知的延伸下，策略的目的性角色對於他們而言都是重要的，但有八成以上的受訪者卻表示，一般的中小企業主卻不會真正思考策略方面的問題。因此便產生了一個弔詭的現象即「認同策略的本質是重要的，但卻表示不去真正花時間去面對他」。除此之外，多數受訪者均把策略視為是一種較為上位的概念，並較無法說明其細部的意義或差異到底為何，過度的將策略上位化，使得他們認為大部分的公司其策略是大同小異的，或者根本不可能去真的創造什麼不一樣或是偉大的策略。

如同上段所述，在本研究的訪談初期常可以發現中小企業主對於策略這兩個字常會有一種不切實際的觀感，歸結其原因很多部分是受到外界對於策略本身在內涵上的誤會，以及一般報章雜誌書本過於渲染下的負面效果。例如某總經理即表示“書本上寫的那麼多策略..策略的成功情況，但許多都是事後之明，若套到我的經營情況則根本不是這麼一回事...”。關於這類的認知差距或問題本研究將之統整合理如下：

1. 對於策略較著重其目標性的意義，但無法確實有效的說明其內涵。
2. 認同策略的重要性，也知道企業經營時確實有一個表達公司經營內涵的「東西」，但對於策略的角色定位卻又高於上述的「東西」。
3. 將策略的角色過度上位化，並認為大家都差不多且難以界定出所謂不同的策略。
4. 把策略與「策略規劃」視為是一體的，認為策略就一定是一群人坐下來花很多時間作資料收集努力規劃出來的結果。
5. 業界或部分書報媒體對於策略的過度渲染使得許多受訪者對外界所謂的策略，均持懷疑的態度，而這樣的認知差距與成見往往使得訪談初期需要一些時間慢慢調整到真正的策略內涵議題上。
6. 多數人會認為策略理論沒什麼，但整理各受訪者針對其個人事業經營經驗所提的觀點，幾乎都落到策略理論所整理的範疇中。
7. 認為外在環境不斷在變，因此策略往往沒有用。

8. 對於市面上關於策略方面的書籍可能的問題包含：認為其引用的個案可能差太多、內容寫的太複雜不易閱讀、內容過多也無法有效的記住與應用以及環節關聯度太低無法有效整合到自己的經營狀況中。

除了上述因對策略的本質與定位上認知不同所產生的問題之外，訪談資料中關於策略的一些建議與正面的看法如下。

1. 策略不只是一個指引目標的工具，透過了解公司的經營內涵與策略，方能對企業經營作更為有效的掌握，例如當產業條件改變時唯有對於自身策略內涵較了解的人，方能真正分析並掌握到所帶來的機會。
2. 許多企業主尤其是中小企業並不構思策略方面的問題，而是任由問題或客戶來引導公司決策，但多數受訪者均同意有的中小企業可以經營的較好較大，有的卻不行，是因為有些人可以做較深的思考使其成功機率較大。
3. 排除受訪者對於策略本身在認知上的問題，可以發現其許多針對個案事件的思考方式均是圍繞在策略優勢以及內外搭配等議題上，只不過其不會稱此為策略而是將之以直覺或經驗來解釋。

統合上述的訪談整理以及本研究對於策略理論的認知，將相關發現分析整理如下：

1. 策略決不等於策略規劃，任何一個企業在產業創造價值並參與競爭的當下，其必會有一個內嵌於經營模式當中的策略，對於中小企業而言該「策略」的形成方式多半不是透過一個嚴謹的規劃過程，而是由日常的問題與決策處理中累積而成。但承認組織內嵌策略的存在與必要性，並且將策略與策略規劃作有效的界定與分離，對於企業主正視策略的問題會有一定的幫助。
2. 由於過度將策略等同於策略規劃或組織高層的一個計劃/地圖，使得許多受訪者認為外界環境變動過於迅速，策略往往不容易具有即時性，而導致了策略無用的看法。而此一部份亦是實務界對於策略與策略規劃間的關係誤解，策略既然是內嵌於組織當中的重要因素，因此當經營環境(外部或內部)改變的時候，組織成員或領導者在策略調整時點的當下，要用什麼架構來思考問題或掌握機會方能帶給公司優勢，便是本研究欲探討策略思考的重點，而不是一般人對於策略

的認知般要一步步的規劃與仔細分析等。

3. 對於中小企業主而言，策略方面的重點應強調合理的思考與分析過程，以及其實際可以運用的時機，而非策略規劃的形式。以思考架構為核心，並討論思考架構可以應用的時機，可以改變業界對於策略與策略規劃的誤解。
4. 很多受訪者認為要擬定一個了不起的策略是一件很困難的事情，不大可能有這種了不起的東西，這部分係來自於對於策略內涵上的認知差距，把策略看的太過於上位與單純。其實策略應該就是公司為何現在長成這個樣子，並且具體的表現在經營模式的當中，例如規模的選擇、產品市場的選擇、關係與資源的選擇與未來可能的行進方向等等。因此若將策略解析到此細部的內涵，實際上每一間公司在經營的當下都會是不一樣的，而關鍵就在於誰的「不一樣」在該產業競爭上較佔有優勢，而不是一定要有一個偉大的策略。
5. 由於對於策略認知上的誤解，使得受訪者往往認為「談策略」有一種自我膨脹的負面觀感，認為好像智慧很高很行的人才去談什麼策略。因此會把焦點直接放到作業優勢上頭，並在日常的管理活動上以較為簡單的思考方向來因應、調整公司的營運模式，並認為隨著問題的解決自然會引領公司策略內涵。但面對問題或掌握機會的時點是否可以做較深入的思考卻往往又是公司經營好壞的關鍵，而這一部份便有賴於策略思考的能力。

貳、策略議題本身所涵蓋之構面

在訪談的初期，本研究發現受訪者對於策略最主要的認知差距是將策略視為是一種需要耗時費力的冗長規劃過程，並且無法有效的適應外界環境的改變，而對於這部分的認知誤差主要是來自於其對於策略議題本身所涵蓋構面認知不廣所導致。而依據本研究在文獻以及個案訪談的整理，則策略在企業中所涵蓋的構面至少包含了(1)策略的內涵(2)策略的形成與調整時機(3)策略的執行以及(4)策略的思考這幾個部分。在較具規模的大企業當中，往往會把策略規劃視為一主要項目，但對於中小企業而言，其實際策略的形成甚少會利用到正式的規劃過程，因此本研究便直接以策略的形成取代之。而若細部探

究策略形成的內涵，則在每一個影響公司經營模式的驅動力之下，是否會有一個決策的思考過程便是本研究在策略思考所關注的問題點。

一、策略的內涵

對於策略的內涵部分可以發現，由於受訪者對於策略過於上位的描述使得多數人常無法很快的界定出策略具體應該包含哪些內涵。對於他們而言，策略本身是一種極為抽象且又動態的「東西」，因此若又要針對此東西描述其內涵，便顯得較為困難，例如有的受訪者會表示策略的內涵就是一個內外條件搭配的結果，有的會更進一步的把所有組織議題等內容整合進來。其原因除了問題本身的設計無法有效說明之外，很多受訪者在企業的實務經營上並不會將所謂策略、組織與執行作有效的切割則為另一個主要的原因。但當我們將問題調整到「應該用哪些具體面向來描述公司的策略」或者「策略的調整會具體反應到公司的哪些面向的內容或搭配時」，則可以發現多數的受訪者便可以將焦點集中在如產品、市場、內部技術、與外界的關係等部分，但對於各產品或活動在對應規模上的選擇，或者地理位置的搭配上比較不會將之列於所謂的策略內涵中，至於在關係網路上提到的問題常常也只侷限在要與誰建立關係，而不會特別去強調關係的強弱內涵以及在關係中的定位等，而類似這種不同構面的交叉意義，是受訪者較少提出的部分。

基本上對於多數受訪者而言，若主動探詢其對於經營模式也就是策略內涵的組成時，多數受訪者並無法將管理學者所整理的「組成元件」列出，但歸納整理其經驗與個案中的說明，可以發現大多決策作為整合起來，便會涵蓋主要的策略構面，若細究這部分的差異主要的原因在於其本身對於策略構面的組合與思考多數是循著問題與事件處理方式，以問題導向結合線性式的邏輯分析與經驗來改變經營模式的內涵。然而在演譯到新的情境時並不會把相關的經驗整理出一包含各構面的策略內涵架構，而仍是依循線性的方式導向到可能的策略內涵上，因此在一些內涵構面間的衝突上，多數受訪者並不會有很完整的交互思考。

二、策略的形成與調整時機

觀察個案中公司策略形成的方式主要均維繫於公司的領導者本身，有的是領導者本身主動的構思經營模式上的調整，有的則是依據日常作業的各個決策點的累積而來，一般對於策略規劃所認知的程序與步驟，在個案中均未見到。由於策略的內涵是維繫於領導者本身，因此進一步探討的問題便包括了其改變思考的時機，在個案中本研究整理公司策略內涵的形成因素包含了幾個部分：

- 1) 思考公司未來可能的經營方向：此一部份與傳統的策略規劃過程類似，即領導者因應個人目標下欲探討公司未來的走向時，便會思考這類的問題，例如年度預算規劃等時機便會針對未來方向做一討論。
- 2) 當外界經營環境改變時：當產業或經營環境的變動時，企業經理人往往會利用其自身的思考方式來審視其可能帶來的機會或威脅，並探討調整經營內涵的可能。
- 3) 問題導向使得公司必須調整事業經營的內涵時：有時候因為產品、競爭者或客戶等因素，使得公司必須進行經營內涵的調整決策時，也會影響到公司策略的實質內涵。

在本研究的觀察當中，中小企業的策略形成方式多半不是透過規劃而來，而是領導者在上述各種「驅動點」的產生之後，配合其決策思考架構便導致了其實質策略內涵的轉變，而事業的策略便是在這樣一個不斷的衝擊、反應與內外互動的調整下不斷的改變，而所謂的決策思考方式便是本研究所指的策略思考架構。

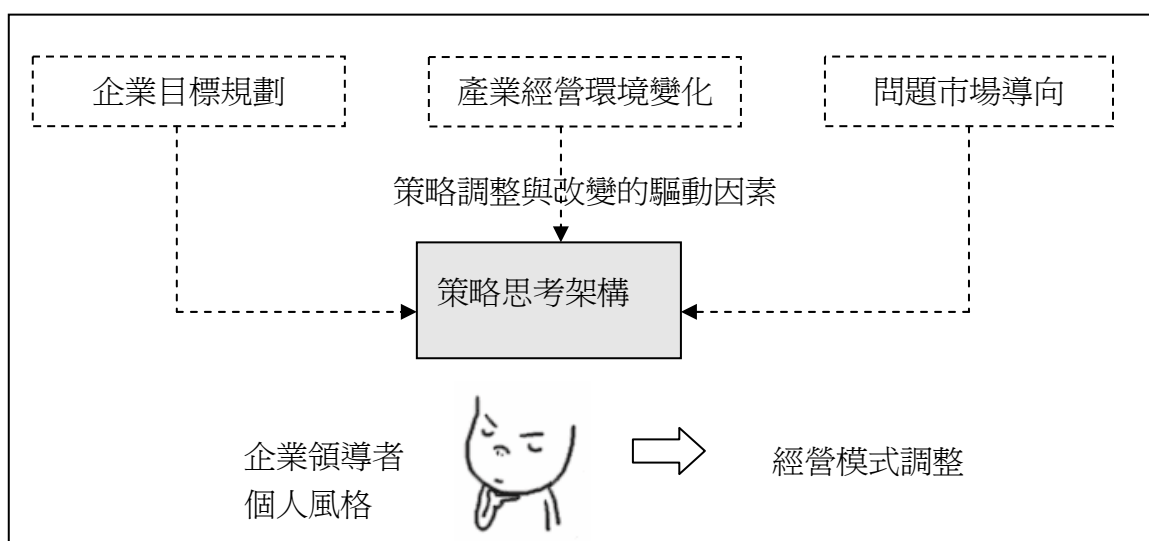


圖 4-1 中小企業策略思考的時機

資料來源：本研究整理

圖 4-1 只是說明了中小企業的策略形成與調整時機，但實際上真正形成的策略除了會受到經營者本身的思考架構之外，其個人的風格、風險承受度也會最後的影響因素之一，此外亦會受到組織對於相關資訊的過濾與辨別能力，以個案內容為例，某公司客戶對於新產品的要求，相關訊息從業務轉移到領導者的過程中其訊息內涵是否有些許的變化便是影響決策的因素之一，惟一般中小企業的組織規模較小結構也較為單純，因此這部分可能衍生的問題較不若大企業般複雜。

三、策略的執行

關於策略相關構面的最後一個議題即組織能否有效的執行由領導人所建立的策略，因為中小企業之規模較小且無論對於外界的靈敏度或者對於自身條件資源的辨別上，較為精準且也較富彈性。因此，由領導者構思的策略方向其在執行面上最大的挑戰在於對於外界環境與趨勢的掌握以及本身的資源能力上，例如某個案老闆認為新興電信公司的興起將帶給公司很大的機會因此便投注相當資源於該技術市場上，因此後來形勢的改變便使得其在該項策略的執行上有著極大的困難，但其亦可以很快的認知環境的改變並迅速調整公司的經營內涵方向並貫徹新策略方向的執行。

另一個主要的因素便在於人才與資源的部分，因中小企業不若大企業般有較多的資源與人才，因此在執行上如對於技術能力的掌握以及市場開發能力的預期錯誤也會影響到其實際的執行面問題。一般對於大企業而言，談到策略的執行往往在於如何設計有效的績效評估或組織文化來引導龐大的組織機器的作為可以朝公司高層所擬定的策略方向來前進，而在本研究所觀察到的個案中因為規模均不大，因此在策略執行上所關心的重點便較不是組織管理等議題上，而是較偏重在資源人才以及對於外界情況的變動影響。

關於策略所涵蓋的最後一個面向--策略思考即為本研究的主題，在個案的訪談過程中，許多的討論均是欲探討受訪者在面對上述的策略形成時點時，其是利用什麼樣的思維與邏輯來因應經營內涵的調整，在這部分本研究又將之分為思考的架構以及競爭優勢來源兩個部分分別討論於後。

參、策略思考的架構與涵蓋面向

本研究的主題是專注在策略思考的基本架構上，因此在個案訪談的過程中，除了會以受訪者對於策略的認知依策略的層級定位作較清楚的切割之外，另一個重點便在於透過各種問題與經驗的訪談，解析實務界在思考架構的涵蓋面向，雖然在上一段當中本研究整理了三個思考架構的應用時機，然而實際上事業經營者並不是很明確的真的在某些特定的時點利用某個架構來思考或檢核，大多是將企業經營上所有的情境都以問題導向的方式來逐步分析、處理與反應，本研究將其在思考面所涵蓋的面向與問題整理於下：

1. 多數的受訪者在進行相關問題的思考時，均是以內部條件資源以及外在環境機會的搭配為主軸即類似簡單的 SWOT 分析，但關於如何「搭配」才是較好的方式，則發現多數受訪者在這個部分並不會刻意的作切割，而多是以其經驗為例說明其過往在上述搭配過程中的做法。
2. 個案受訪者並不會把外在環境的條件以及本研究於架構中我提到的優勢來源作切割，往往是受其自身的經驗去思考在這樣的環境當中要如何才能掌握優勢。但無法將優勢來源以及外界環境作有效的區別，可能會導致當外界環境已經改變或轉換，或者是面對事業經營的不同階段時，領導者仍執意的認為某項優勢基礎是其事業成功的重要原則，而仍沿用過往的方式來思考經營內涵。
3. 多數個案認為外界環境的變化過於迅速以及未來是難以掌握的，因此過度強調策略思考的不可分析與規劃性，反應到實質的經營面向上便常以自身的經驗與直覺作為思考的主軸。因此本研究認為應該將思考的涵蓋構面中，哪些是分析性高的以及哪些是分析性低的加以分離與區隔，以打破業界認為策略完全不可分析性的認知並提昇其整體的思考能力。
4. 在個案中，發現許多企業主管會以過往經驗為例說明其當初的思考出發點，但若歸結其最後的成功因素可以發現有更多部分當初並未想到，例如某公司總經理將其在香港經營成功的因素列為在產品以及客戶關係上的利用，然而在其成功因素中，競爭者的認知誤差以及產業結構的部分並非當時即有思考過的。因此若在每一個決策點能做較完整一點的思考，是可以提昇其實際經營上的成功率。

5. 多數個案均強調「下決策」以及「盡速下決策」的重要性，並認為若要「仔細」的進行策略思考在實務上有困難，歸結其可能原因在於一般對於策略的印象在於複雜的資料收集與分析過程，這部分則應強調簡單應用
6. 對於競爭者的部分，多數受訪者認為沒有辦法做有效的架構與分析，因此常常只停留在資料分析的部分，而擁有資料後常常沒有對應的架構與思考觀點來觀察在競爭上可能的考量議題。
7. 許多受訪者均認為不同的產業在競爭策略上自應大不相同，因此對於實際的分析架構中哪些是可以延續且不受產業影響的哪些不是往往無法分別，例如表示許多經營者因為沿用過去成功的直覺與經驗而導致再進入新產業時所遭到的困難。關於此部份本研究主張應將思考架構中，可變與不變的部分做有效的切割，把競爭優勢來源的部分獨立出來，將可以讓經營者有效的了解其過往成功的原因在未來的可適用性。

雖然多數受訪者均將策略等同於策略規劃，但在整理其對於一些事件上的決策方式時，仍可以整理出上述之訪談內涵。基本上，多數的受訪者均奉行內部條件與外部條件的搭配之分析方式，但對於「如何搭配」才是好的搭配，便常常會把這部分規到直覺經驗以及產業不同等面向上，並不會對此作刻意的切割，因此本研究在設計輔助架構時將嘗試把架構做有效的切割並考驗其可行性。

肆、策略優勢來源與經營模式的結合

在本研究所設計的分析模式中，係把策略思考的架構以下圖 4-2 的方式來表示，將策略思考的結果視為是一個受訪者對於競爭優勢來源的認知，結合內外條件並參考同業情況之後，對於經營模式所做的對應調整。雖然受訪者並不會真依本研究的架構來構思其策略，因此我們會利用訪談的內容整合其觀點，並以下圖的分析架構為基礎讓本研究可以有效的了解受訪者對於優勢來源基礎的認知以及其在將之整合到經營模式時的方式與可能的問題。

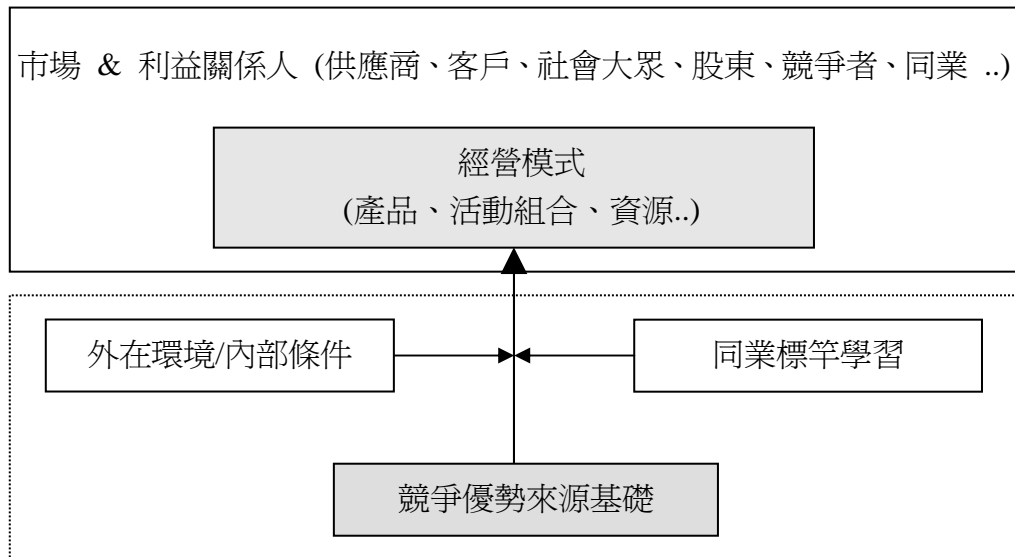


圖 4-2 策略思考分析架構

資料來源：本研究整理

在實際的訪談上，要有效的擷取出受訪者在競爭優勢來源基礎方面看法本來就較為困難，一方面是因為多數受訪者在針對策略相關議題時，常以過往的部分經驗說明其思考的切入點，因此常過於事件與單一導向而無法統合其全部的觀點，另一原因則在於一般人往往會將策略方面的問題混合在一起，因此必須做細部的切割與歸類。在訪談的設計上，本研究除了請受訪者針對過往的經驗說明其當初的想法之外，亦會以其目前的經營事業假設一些情境請其說明可能的應對方式，或者讓受訪者針對其所熟悉的其他公司提出該公司成功的優勢來源或可能的建議等。關於這部分的觀察本研究將之整理如下：

1. 多數受訪者雖表示並不思考策略這件事，但在許多經營內涵的調整上，其實就常常使用對應的策略思考架構，而若不考慮外在環境的差異性，則多數的優勢來源均可回歸到本研究所整理的七項來源中。
2. 不同的產業特性強調的優勢來源基礎較不相同，例如科技業，會把網路關係的建立與維持視為公司重要的優勢來源之一，但有的則是較注重競爭者的反應以及規模效應上。
3. 多數受訪者在面臨策略思考時，常常是問題或事件導向，且在該導向之下多數是以直覺與經驗在回應其可能的優勢，因此常常只反應到部分的優勢觀點，而單一觀點的考量亦較簡單。此外，對於不同觀點之間相互影響效應，也較少看到來回的思考與連結，例如某事業部主管認為要提昇通路談判力，因此欲進行新產品的代理，但

新產品代理可能面對的新產業結構、競爭、客戶特性、新的關係應用等方面，就缺少架構性的主動思考與連結。

4. 受訪者在策略思考上的基本架構均為簡單的內外搭配且多數人考量之仍集中於提供好的價值或降低成本等部分。
5. 許多受訪者均把策略視為一個整體，並認為外界環境與變動下使得其質疑策略真正的可分析性，因此較常依賴不可言明的直覺與經驗等方式。然而實際上外界環境或趨勢確實是較難掌握，且組織可能的作為與外界互動的結果亦相當依賴直覺與經驗，但對於優勢來源的部分卻是可以切割並獨立之處，如能將此一部份獨立出來，以提供思考者簡單的提醒與思考觀點，將可以降低直覺得偏差或經驗不足之處。
6. 在歸納過往成功事件時，從事件的連結方式我們常可以整理受訪者對於競爭優勢來源的可能觀點，但若假設情境請受訪者就現況來做分析，這時常常無法主動以相關的觀點為架構來思考可能的機會或應對方式。
7. 多數受訪者，均認為策略是一種長期的東西，且一般的書本在使用上往往因為過於複雜或關聯性不佳，而無法將所謂的優勢來源整合到自身的經營情境當中，與其他簡單的管理工具說如財務、國際貿易等相比，策略書籍的即時與實用性相對較差。
8. 受訪者常常會將產業的成功因素即視為是策略，然實際上任何公司的策略展現於經營模式上均不相同，重點視在於如何利用策略思考去分析並符合所謂的產業成功因素。
9. 競爭優勢的來源除了可以作為擬定策略時考量外，當內外經營環境發生變化時，擁有較佳與較為全面觀點的事業主，往往能藉此看到並掌握到機會。例如網際網路的誕生，若事業主具備網路關係、交易成本以及效率等觀點，便可以主動掌握到此機會而調整自身的經營目標。
10. 許多受訪者均表示，多數的中小企業經營者往往易受制於個人過往的經驗與直覺而使其思維模式難以調整，而當公司在成長或產業條件改變時，便常造成經營上的盲點與困境。本研究認為此一部份，主要的原因意在於為將過往的成功經驗中，哪些是外界環境哪些是基本優勢來源做有效的切割，因此遭遇新的經營挑戰時，無法用

優勢來源重新解析新的內外條件時，便造成了上述的困難。

11. 多數受訪者均認為要有效將優勢來源配合內外環境整合到經營模式內，無論在思考範圍或深度上均過於困難，使得其認為在應用上，或許簡單的觀點在實際應用上可能較為有用。
12. 多數受訪者把策略思考的困難放在資料的收集上，然實際上資料的收集與資料的分析思考，係為不同的階段，擁有同樣的資料但有較佳觀點的事業主，往往可掌握到較佳的機會。
13. 多數受訪者均認為書本中許多的策略成功，往往是後見之明，在其經營環境上根本不適用，這部分的原因便在於其沒有將外在條件以及優勢來源做切割，並針對基礎優勢來源的部分做吸收與累積，這部分或許值得相關的策略教學上可以強調之處。
14. 多數人均認為直覺係策略思考之主要部分，甚至連優勢來源亦將之視為是經營者的直覺而難以外顯或言欲，然而實際上在競爭優勢的觀點卻可以透過過往的驗證與整理從直覺中抽離出來。

除了上述各項關於優勢來源的整理與分析，在本研究的思考架構中所彙整的觀點中，包含了價值、效率、資源、結構、競局、統治與互賴等七項，對於個案受訪者而言無論是否有學過策略方面的課程，對於基本的價值與效率觀點都可以具體的掌握，惟對於價值觀點部分有時會過度以自身而非目標市場的觀點來處理。此外，較為缺乏的還包含了把效率或價值觀點整合到活動組合中做進一步的分析，例如以範疇經濟來看往往只思考到產品的部分，而不會主動的從資源與活動中整理其他的範疇經濟效益，若以產品來看則往往只會關注到主產品本身，而較少從顧客的使用活動以及廠商的價值活動間，來思考整個商品組合的調配。

在資源或能力的觀點方面，多數受訪者會把焦點放在現行所提供的產品與服務上，所需要的技術與資源，強調的是內部搭配的部分，而較少探討該技術的優勢與競爭性檢核等，例如較少去思考目前所具備的資源其獨特、專屬或是否具備競爭與延伸等特性。此外，在經營策略的方向上有時並不會主動以核心資源為觀點看公司經營方向的調整。至於結構說的觀點上，波特提出的五力分析是一個可以簡單利用的分析架構，對於有修

習過該項理論的人，有時候會以此做一些簡單的考量，但對於沒有讀過該理論的受訪者，對於產業結構的概念往往就比較模糊，多數是依循著經營過程的事件來逐步調整因應。

關於競爭者的分析上，多數受訪者均表示此一部份是較為複雜之處，認為競爭分析需要收集許多資料較耗費時間與人力，且縱使有資料後也不知該利用何種方式來解構出經營上有價值的訊息。此外，對於競爭者的定義上往往會以市場上現有的公司為目標，對於潛在或策略延伸上可能的競爭者，著墨較少。在競爭局說的概念中，其實強調的不只是競爭者分析此一被動與靜態的分析，而是應該動態的思考廠商間的策略作為彼此間交互影響的情況，作為決策時的考量點。在這一部份上，受訪者通常是在開發新的產品，或者競爭者的一些作為對於我方有影響時，才會思考可能的因應方式。

在統治與互賴的觀點上，從個案的整理可以發現台灣多數企業均相當強調網路以及夥伴關係的建立與維持，且許多受訪者會把公司競爭優勢的主要來源寄於良好的網路關係上，在建構網路的成因方面，也不會只限於成本或能力上的考量，還包含了風險、競爭地位提昇等方面。在網路關係的思考點上，本研究係將之以網路的成員、網路的關係程度以及彼此交換的內涵等作為一個較為明確的地圖以指引經營者對於網路佈局的想法。關於這部分多數思考者倒是沒有主動握有這樣一個細部的網路概況，而多數是以經驗或直覺的方式回溯其當初的觀點。在資源統治的交易成本觀點上，受訪者往往是從能力為觀點思考外包的可能性，且大多數受訪者並無法清楚界定所謂交易成本的部分，因此也不會較系統化的利用交易成本來檢核客戶行為與供應商行為以尋找價值創造的新契機。

統合上述對於各七項觀點的說明，可以發現多數受訪者在與我們的對談中，基本上是以其腦海中的經驗與想法來說明，因此若無翻閱書本或參照資料要真正顧及到所有觀點本即較為困難，而當我們詢問受訪者在面臨決策的時點其可能的思考方式，多數人卻仍表示以自身的經驗直覺來思考並不會參照書本或相關資料。因此其在面對經營上真正的問題時，很可能就會遇到觀點不夠廣泛的情況。除了少數受訪者之外，多數人對於不同觀點的交互思考能力上是較為薄弱的，例如範疇經濟影響了產品與市場的選擇，而產

品市場的改變是否會牽涉到核心能力的觀點或者是否再考量網路的利用性等，像這種交叉觀點的考量在訪談的過程中是比較少看到的。最後，則在於思考觀點與實際經營模式上的結合程度方面，如上所述受訪者往往是直接思考各個觀點可能帶給公司的優勢，但較少以經營模式的內涵作為輔助刺激的思考方式，因此比較會集中在產品、市場以及資源等方面一維線性思考，對於像業務規模、地理位置、網路關係等部分則較少顧慮到，此外各個構面間交互之下的多維觀點，也是受訪者比較少顧慮的部分。