

序

司徒達賢

一、這只是一本「講義」

策略管理的議題與內容十分豐富，互相牽連的因素很多，分析時又必需考慮到所處產業的特色以及個別企業的經營情況，而且也沒有具體的決策公式或數理模式可以套用。因此在教學上需要大量使用個案研討，才能傳達策略的思維內涵，提升策略分析與決策的能力。由於上課時間用於討論個案，就不得不縮減了「講解」的時間。因此需要「講義」來做為輔助的工具。再者，企業界也需要參考一些實用且易於在實務上操作的觀念與方法，這是本書寫作的緣起。

因為本書定位是教學的輔助教材與具有實用性的「手冊」，內容中也沒有引經據典的嚴謹學理，因此不能歸類為「學術著作」，只能稱之為「講義」。

二、是「思維方式」，而不是對成功企業或未來趨勢的介紹

1972年我在美國伊利諾大學讀MBA時（1971-1973），第一次接觸到「企業政策」這門課，就被這門課的趣味性與挑戰性所吸引。很想進一步去了解，當面對這些複雜的高階決策，我們應該如何去「想」？策略思考的底層邏輯是什麼？基於此一好奇心，我選擇了企業政策（現在改稱為「策略管理」）做為博士學位的主修（1973-1976），而且半世紀以來，一直都在思考、澄清應該怎麼去思考策略的決策。二十幾年前，我已經提出「策略形態分析法」及「策略矩陣」與「產業矩陣」的觀念（智勝文化，2001，2005，2016），經過二十幾年的實際操作，又產生了很多心得與體會，而且更加精緻化，在此以文字呈現，謹供大家參考指教。

在過去四十幾年裡，我有幸長期與許多優秀的學生、學員，及企業的高階領導人進行個案研討、訪談與交流，從大家吸收了很多智慧與經驗，在感恩之餘，也發現大家在策略思維上各有深刻的見解，也有其不足之處，而且大家普遍認為學理與實務之間還存在著不小的差距。

然而在長期的個案教學及策略診斷、業者訪談的過程中，我卻覺得學理與實務之間其實關係十分密切。例如在主持個案討論時，教師的提問與整合所依賴的，不只是專注力、聆聽力、記憶力或機智反應，而是廣博的學術基礎，以及針對當下議題，活用這些學術觀念的能力。

本書中的很多觀念，從策略形態、策略構想、策略矩陣、產業矩陣、策略控制，一直到「前提驗證」等都極有實用價值，但過去並沒有學者提出，而是我持續在長期努力「整合」學理與實務的過程中自己體會並構思出來的。雖然這些思維程序以及在每一項步驟中所談到的觀念，其實與理性的企業家之思考方式，十分接近，只是更有系統。

第七章與第八章中介紹的「道理」，大部分都來自學理，加上我自己在實際運用過程中的詮釋、摘要與補充，並試圖將這些學理中，真正有用的部分，用最直白的方式，為大家說明解釋。

世界上很多解說「策略」的文章或書籍，介紹了許多世界級大企業的做法，以及目前已經發生或將要發生的環境變化，都值得大家參考。但由於我自己並未親自訪談過這些大企業的領導人（即使訪問，他們也不會告訴我他們當時評估與決定策略時真正的思維方式），也未深入研究未來的環境趨勢對我所熟悉的企業有何具體的衝擊以及它們回應的方法，因此只能就自己在個案討論、策略診斷，以及撰寫個案過程中，大家（包括我自己以及曾經運用過這一套策略思維模式的企業家）覺得有實用價值的部分整理出來。

三、以電子版呈現

以電子版呈現的理由，其中之一是：「策略矩陣」與「產業矩陣」出現在紙本中，會讓人感到太複雜，無法令人感受到它們的動態運作，但在電子版中的「動畫」效果，卻十分貼近我們的思考方式。

其中之一是：目前尚未完全定稿，期待大家針對書中的議題、內容、甚至文字方面提出建議與指教，以便可以儘快修改補充，不必等到很久以後。

其中之一是：在網路普及的時代，「知識分享」是一項重要的社會價值。長年以來，我自己從網路上學習了不少各種領域的知識或常識，都沒有付費，現在自己有一點點心得，似乎也應以免費分享的方式提供給大家才對。

四、目標讀者

本書的「目標讀者」，是「認為『用心思考策略』有助於企業經營績效」的企業家及高階主管，當然也包括正在學習企業管理的學員與學生。特別強調「用心思考策略有助於企業經營績效」，是因為有許多企業之成功，可能主要是靠時代變化或產業起伏所帶來的機運；有些是因為掌握了獨門的技術或高超的研發能力；有些靠特殊的「關係」；有些是基於家族前輩所留下的龐大資源。他們的成功與成就，或許不太需要思慮縝密的策略，但也極可能是經過一系列深刻而精緻的思考與行動，卻未必是本書所介紹的這種「策略」。

此外，也有不少企業則是它們當年的重大決策，雖然未經過完整的分析思考，後來回顧中發現當時的想法與做法都恰巧合乎策略分析的原則。閱讀本書，可以讓他們有機會回顧一下自己當年的策略構想以及形成策略的心路歷程，對其未來的策略制定，肯定產生極佳的正面作用。

目前的經營成就，無論是否經過縝密的策略思維，或大部分皆歸因於「命」和「運」，甚至無論目前經營績效如何，企業如果不願意將自己的未來交由「命運」決定，就應該定期「跳脫」日常的業務與管理議題，從更高的視角來理性省思、檢討本身的策略，並進而系統地策劃未來的策略發展方向與生存空間。本書內容，應可以對大家的分析與思考提供若干實際的用處。

第一章 事業策略的意義與重要性

本章是本書的總論，除了簡單介紹事業策略的意義與重要性之外，也說明了本書論述的主要範圍與內容。

一、策略的重要性

1-1 策略必需常在觀照中

企業領導人日理萬機，經常需要處理許多問題，並做出決策或裁示。在決策過程中，當然應該參考相關的專業知識、內部既定政策、時空背景，以及其本人過去累積的經驗與智慧。然而決策者如果能隨時將組織的「策略」或「未來策略的需要」納入日常思考與決策的過程，決策的品質一定會更好、更有說服力，高階團隊也更容易獲得共識。

例如研發單位準備聘用或升遷一位研發主管，從人資角度當然有許多評估的指標，高階領導人也有其自己的偏好，但如果在評估時能加入「組織未來策略需要」這一因素，則對未來策略更有潛在貢獻的人，就有更多的機會獲得聘任或升遷。對組織而言，若干年後當策略更趨明朗時，會發現因為曾經考慮了未來的策略需要，當年此一人事決策不僅正確，而且富有前瞻性。

又例如當發生「供應商違反規定」，究竟應完全依規定公平處置，還是應視組織未來策略需要而在處置上有輕重之分？有一家經營不錯的同業意圖出售其公司或部分業務，價格合理，但我們應否購買？購買後組織上應如何安排？朋友介紹一塊土地，應否見機購入？偶而有媒體採訪，應表達些什麼重點以藉機創造什麼形象？

更重要的是：在選擇以及培訓接班人時，無論是家族成員或專業經理人，都應先與組織未來的策略需要，或策略藍圖相比對後再做決定。即使預計交班後暫時是「集體領導」的方式，則哪些人應納入「決策委員會」，也必須考慮未來策略的需要。因為決策委員會的成員組成勢必影響未來策略的走向，先選對人再讓他們去考慮推動未來策略的細節，似乎更能延續交班人的策略理念。

因此所謂「策略必需常在觀照中」，是指高階決策者在做決策時，心中應該常常想著「我們未來的策略是什麼？」以及「當前的各種管理決策方向應該如何才更有助於將來策略的發展與落實？」。

在企業經營中，有許多決策的其實都應該參酌未來的策略方向，或未來策略的需要。由此可見，所謂策略不應只是追求年度業績的銷售方案，也不是束諸高閣中的策略計畫書，而是常深繫於企業領導人或高階團隊心中的未來經營藍圖。這些藍圖，除了指導資源分配與具體的行動計畫之外，也會時時刻刻影響著大家每天的決策。

高階領導人心中如果沒有清楚且經由理性分析所形成的「策略藍圖」，平時的決策因為缺乏策略的指導，就會更感困難甚至互相矛盾。所謂「人無遠慮，必有近憂」，就是這個意思。

1-2 經營問題背後的策略因素

絕大部分企業，即使形象出眾、績效良好，但從內部看，也難免會出現各種管理上的問題。只是在績效良好的組織，這些問題通常都不太嚴重而已，但肯定還是有不少可以改進的空間。

這些問題，可能包括組織設計、營運流程、預算分配、高階人員的選用與配置、與經銷商與供應商的關係，以及各級人員的培訓重點與組織文化，甚至人員流動率等，涵蓋面十分廣泛。其中有一些可以針對個別問題去解決，但也有一些問題其實與策略有關。換言之，如果能從策略層面來思考，可能可以看出這些問題背後更深層的原因，也可以從策略面來構思、設計更適切的解決方法，或至少可以有助於決定各個議題在處理上的優先順序。

例如，有些上述的組織、流程、關係、人員知能，以及對上下游廠商的關係維持方式等，過去運作多年，效果都不錯，但現在卻出現了問題。可能的原因之一是：在過去的時空環境下，這些做法是可行的，但近年來環境悄然改變，造成這些做法的不合時宜。

更深入一點想，極可能是此一企業過去有一套相當不錯的策略，雖未明言，亦未經過正式規劃程序，但多年來，不僅與當時的環境配合得十分良好，而且也一直指導著大家的努力方向。然而近年來此一「隱形存在」的策略已經不再適用，造成這些「可見」的做法表現出各種落差。此時若不找出策略層面的問題，並在策略上進行調整，而只是頭痛醫頭、腳痛醫腳，其實效果是很有有限的。

另一項常見的情況是：各部門都十分努力，部門主管們也都很優秀，但因為各部門主管對企業的未來方向沒有共識，因而彼此在努力重點上產生了矛盾。易言之，部門間在各種行動上未能步調一致，以及隨之產生的溝通、協調，甚至衝突，都與「大家沒有策略共識」甚至「對行動的優先順序缺乏共識」有關。如果大家能以相同的思維邏輯為基礎，經常依循正式程序檢視現有策略，並產生對未來策略的共識，就可以使很多部門間的爭議，包括資源分配的優先順序等，都逐漸消弭了。

在觀察中，各部門「沒有策略共識」的最主要原因之一是：領導人本身對未來的策略方向缺乏一個經過深思熟慮的完整策略想法，在會議中或言談間「東南西北，忽左忽右」，讓各部門主管不得不斷章取義，各自解讀所致。此外，如果策略想法過於籠統簡化，例如「我們一定要重視技術升級，做大做強，與股東和顧客共創多贏」，當然也很有道理，但對各部門的政策取捨，以及大家的行動方向，卻缺乏明確的指導作用。

策略思維與分析的結果，未必是描述偉大的未來，而是當下大家該朝什麼方向努力的行動指導原則。

1-3 跨部門間的行動需要策略來做為「看齊的對象」才能互相配合

上述「各部門都很努力，但行動上卻未能互相配合」，與策略管理中極為重要的觀念之一「策略指導功能政策」高度有關。此一觀念認為，組織決策就像部隊出操一樣，每項決策就像一位「班兵」，每一位班兵之間有他們的相對位置，每一個「班」之間也有其相對位置。當決定了各班由誰來擔任「排頭」，各「排頭」之間的前後位置也明確界定，然後大家向排頭看齊，就可以排出整齊的隊伍。即使解散，重新排隊，也能很快完成整隊。

事實上，「策略」也是企業經營上的某些重要的決策（也算是「班兵」中的成員），但因為它們重要又明顯，就像「排頭」。只要彼此間的「相對位置」明確，當上級決定了這些「排頭」的定位與互相配合關係後，整體組織的決策與行動就能趨向一致。

反之，如果「排頭」們站立或行動的方向各行其是，各「排頭」之間、「排頭」與各排「班兵」之間的相對位置也不清楚，不知如何看齊，就會變成「烏合之眾」。

同理，企業重大的策略決策若沒有先決定「看齊的對象」，組織內各部門的行動很容易走向各自為政。所謂「意志集中，力量集中」，就是指當大家對未來有共同的認識，努力的方向就能互相配合。

用此一方式來說明「策略指導功能政策」的觀念，應該很容易理解。雖然在真正執行上還需要很多揣摩與體會，在本書第五章也還會有更詳細的說明。在實務上，當企業領導人與各部門的高階主管在商議該部門的決策方向時，應提醒他們，在決策或構思解決方案時，必須將企業的策略方向納入部門決策時的考量。易言之，「策略指導功能政策」的思考方式，需要經由此一過程，才能將策略的努力方向落實到各個部門的具體行動上。

當然，此一做法的前提是：領導人自己對企業的策略有明確的認知，並對此一策略與各部門內的行動的「對應關係」，擁有大致的掌握。

1-4 具體而積極的策略還有其他具關鍵性的作用

除了為組織提供共同努力方向之外，擁有明確具體而且能積極指導行動的策略，對內對外，還有其他的重大作用。

例如，大家都知道，持續吸收選任優秀的青年才俊，對組織的未來十分重要。然而有志氣又有才華的年輕人，在選擇工作時，其實最重視的是此一企業是否有追求卓越的企圖，以及在此一企業中，自己將來在知能與職涯上的成長機會。因此，擁有積極進取又可行的策略，是吸引人才的必要條件。如果領導人或領導階層已安於享受過去努力的果實，只求維持現狀，而失去了當年的開創精神，不能持續認真的在策略上檢討現在、策勵將來，則優秀人才不願進來或離職他就，組織很快就會老化了。

此外，國際上的投資機構，在決定是否應投資一家上市公司時（包括在股

市中的進出)，經常會找機會深入訪談這家公司的負責人，了解公司未來的策略與策略構想，當然他們也會就本身所掌握的世界與產業趨勢，與公司負責人進行分享。如果公司負責人或企業領導者對公司的未來策略沒有想法，或說不出什麼道理，這些投資機構必然降低了他們的投資意願。如果在這些「見聞廣博」的國際級分析人員面前，企業領導人提不出什麼深入且與本身策略攸關的問題，這些潛在投資人更不會對這家公司抱持正面樂觀的態度，進而影響了他們投資的決策。一般而言，正確而深刻的策略思維，效果會表現在未來的經營績效，但當加入「機構投資人」的因素，策略思維的水準可能在短期間就反映在上市公司的股價與「本益比」上。

1-5 策略決策是企業領導者責無旁貸的工作

在企業成長的不同階段，其經營範圍、方式與獲利狀況都會持續發生變化，可能是蓬勃發展，可能是平穩前進，也可能是日益衰微。無論策略是否正確，甚至有沒有策略，企業的經營形貌都會在時間軸上留下變化的軌跡。所謂制定策略的用意，就是希望企業能主動掌握自己的命運，而不是隨波逐流，任由環境來塑造自己的未來。

因此，經營者以及他所領導的高階團隊，應該深刻的構思並決定企業目前及未來的生存方式與發展空間，這樣當面對變化的環境以及將來因為環境變化產生的潛在問題時，才可以超前部署，及早採取行動。

擁有明確而且有共識的策略，不僅在經營上能及早配合外部的環境趨勢，也可以幫助整體組織在所有決策與行動上，擁有共同的努力方向，並掌握行動上正確的優先順序。

良好的策略分析與決策，不僅有賴於領導者對這些責任的認知，並擁有相關能力，也需要高階團隊一起參與，才能達到集思廣益的效果。共同的思維架構，甚至有系統的策略規劃程序，才能產生「既能順應外界環境、又能整合內部能力」的策略。

企業領導者不僅應該擁有以上的認識，而且也唯有領導者才有權力與責任來全力推動這些高階團隊共同進行集思廣益的過程，甚至正式的策略規劃程序。如果領導者未能認識策略的重要性，或不願認真推動並落實相關的組織行動，自己也無法明確構思與取捨未來的策略方向，其他人是幫不上忙的。

有些學者認為各功能部門（並非相對獨立的事業部）主管，應分別構思企業的策略，並自行推動組織變革以及各主管之間策略方向的整合；有些大企業則設置「策略長」以負責策略制定與推動的責任，這些其實都是不應該也是不可行的。

以上這些說明了「策略分析與決策」思考與分析架構的重要性與價值，以及高階領導者在策略決策上的關鍵角色與責任。

二、經營策略的決策範圍

2-1 「策略」的使用範圍十分寬廣

近年來，無論在實務界或學術界，「策略」是一個被廣泛使用的名詞，例如推廣策略、談判策略、溝通策略、採購策略、公關策略等，似乎是泛指背後有謀略、有想法的決策或行動。這些廣泛使用的場域，使大家幾乎已忘記了「事業經營策略」的原始意義、決策的範圍以及不可或缺的作用。

由於企業經營策略的定義不明，再加上缺乏有系統又合乎邏輯的思維與整合架構，使許多針對企業內部所舉辦的「策略會議」，演變成大家各抒己見的意見交流。會議中的發言內容可能包括對目前面臨各種問題的描述與分析、未來做法的片面主張、對外界環境的各種預測，甚至爭論某些功過在各個部門之間的責任歸屬等。討論之後也未必能綜合整理成有行動含意的結論，並進行更深入的資料分析與理性論證。結果，這種「策略會議」最後往往以由各業務單位「押數字」或「認業績」做為會議的結論。

此外，有很多成功的企業家自己心中的確很有策略思維與生意眼光，但未必能將自己的想法以及構思策略的思維過程具體說明解釋。例如某位成功的大企業家指出：「我的策略很簡單，就是『賺錢的事業我就做，不賺錢的我從來不做，幾十年來就是依照這個策略原則成功的。』」十分有道理，而且他確很成功。但如果其「生意頭腦」或決策背後的思維邏輯可以更有系統的與高階同仁（包括未來接班人）分享，則不僅可以對策略決策進行明確陳述、客觀分析、理性辯證、資訊查考，也可以有效傳承這些成功領導人的經營智慧，甚至累積與演化成屬於組織整體的策略思考能力。本書的用意即在運用更系統化的方式，將他們「生意頭腦及重大決策背後的思維邏輯」依合理的思維步驟，系統化的呈現。再輔以學理，補足成功企業家們在思維上尚有不足之處，並進而說明提升策略決策與執行效果的一些道理。

2-2 本書聚焦於「事業策略」

通常談策略，大約可以分為兩個層次：總體策略（corporate strategy）與事業策略（business strategy）。所謂總體策略討論的是多角化的方向與佈局、事業部間的組織劃分與資源分配、綜效（synergy）創造、各事業部生命週期的交替，以及風險分散等。事業策略則是指單一事業（single business）之企業，或某一多角化企業下的一個事業單位（BU: business unit）未來發展方向上的決策與策略。

本書僅聚焦於事業策略。理由是：在多角化經營的企業中，每個「事業」的「事業策略」遠比「總體策略」更重要，而且在多角化企業中，「資源分配」或事業部間的「分潤」雖然十分關鍵，但真正影響整體利潤績效的，還是其下各別事業的事業策略。我們甚至可以說，在集團經營的情況下，每一個事業單位的各別策略，其實比「團隊合作、互相支援」重要得多。

在多角化或集團化的大型企業中，集團領導人關心的幾項策略決策，其實都與各事業單位的策略有關，甚至可以將事業策略視為總體策略發展的基礎。

其中之一是資源分配。資源分配是總體策略中，重要的決策之一。然而在眾多事業單位（或子公司）之間的資源分配，最基本的原則是：誰的經營表現最好、誰的未來最有前景，就應分配到最多的資源。因此這些分配資源的指標其實都必需以個別事業的策略分析及預期績效為基礎。

其中之二是綜效的創造。共用資源或互相支援可以產生「綜效」，而能否產生正面的綜效，關鍵因素不在於「總體策略的策略分析」，而是各事業單位之間的「分潤方式」與制度。簡言之，各利潤中心之間的互相協助，接受協助的一方必須向提供協助的一方提供合理的經濟報酬，有這種「分潤」或「報酬」，才有互相支援的意願，而唯有當這些「綜效」對事業策略發展有所幫助時，受益的一方才願意提供合理水準的「分潤」。事業部間的合作深度與分潤多寡互為因果，而最後也取決於個別事業單位在其事業策略上對各種「綜效」的需要。

大型集團之下的事業單位，通常是具有完整權責的利潤中心，如果集團最高領導人為了創造它們之間的綜效，而有太多的要求與指導，可能會破壞各利潤中心權責的完整性，長期而言，往往得不償失。此一觀念將在第八章第八節再做進一步說明。

與總體策略有關的第三項決策，是業務在不同事業部間的劃分與歸屬。然而實務上，如果暫不考慮權力運作或內部政治因素，「事業單位的劃分方式」、「各事業單位應共用哪些價值活動」，或「各事業單位的運作應『獨立』到什麼程度」（哪些決策權責歸屬於中央，哪些則下放到各事業單位）、「哪些業務應獨立出來成為一個新的事業單位」等，中央領導單位在進行決策時，都應該模擬在各種不同的劃分方式下，各事業單位的策略靈活度與競爭力的發揮等之後再決定。與此相當類似的是「成立（或併購）若干業務相近但不盡相同的公司，以不同的方式分進合擊」，其實也與「事業部的劃分及權責歸屬」密切相關。總公司或集團總部的策略權責就是設計如何分進合擊的方法，其背後的重點思維，其實也是各子公司在中央領導單位所決定的各自責任區中，更深入的運用「事業策略」的架構進行分析。

與總體策略有關的第四項決策，是為了追求整體成長而對新事業的投資。這一做法相當重要，也難免會利用到（或分散）現有事業單位的若干資源。但新事業是否值得投入，關鍵在於此一新事業未來策略成功的可能性。新事業成功機會大，此一多角化的行動才有道理。因此關鍵還是在它的事業策略，如果此一新事業的策略可行性不高，大家提供再多的協助也沒有用。

總而言之，總體策略中，所必需進行的決策，其實都可以在事業策略層次進行思考或解決，因此本書認為只需聚焦於事業策略的分析與決策即可。況且，如果所有的事業單位或子公司，在本身的策略及經營績效上都表現不佳，則即使總體策略的構想與設計十分精妙，能產生的作用也十分有限。

因此，朝向多角化成長的大型企業，應將其下的各個事業經營範圍合理劃分（如策略事業單位 strategic business units: SBUs），要求各事業單位負責人進行類似本書所介紹的事業策略分析與規劃，再依其策略的未來可行性來

分配資源，評估「綜效」的潛在成本效益，並要求其績效。這也是集團 CEO 與各策略事業單位負責人，雙方劃分權責的合理方式。

本書所介紹的思維體系與分析程序，目的即在協助重視策略的高階管理者，包括集團領導人、各事業單位的負責人，以及並未進行多角化的企業領導人，深入了解「事業策略」的分析、選擇與執行上的思維方法。

三、簡介本書的基本主張與觀點：策略形態分析法

本書對策略思維及分析的主張是：事業策略的分析與決策，應從「描述企業目前策略形態」開始，以「具體的未來策略形態」為主要結論。而且為了配合新的策略形態，應進而調整組織結構與功能做法與內容。此一分析與決策方法的具體進行方式，將於本書後續各章再詳細說明。

當策略制定與選擇後，企業各部門的功能政策（例如行銷、生產、研發、財務、人事、資訊等）就應逐漸調整並與事業策略呼應配合；組織內部的組織劃分、資源分配、流程設計，知能培養等，也都應配合策略的取向，或追隨策略的方向而調整。而這些調整的方向與做法，又進而成為「策略執行」過程中，具體行動的主要指導方針。

而且，「策略形態」、「功能政策」、「組織方式」等因素，彼此之間，以及與「外界環境」、「本身條件」之間，都應該持續互相配合一致，因此找出它們之間未能協調之處（包括潛伏在日常的溝通、磨擦中的各種「矛盾」），就成為策略分析與思考中十分重要的切入角度。換言之，本企業過去賴以生存的「環境」與「條件」是否隨著時間的變化而使過去的「好策略」變成「不好的策略」或「過時的策略」？內部很多做法（例如零組件外包的原則、與經銷商有關的政策、研發預算分配的優先順序、人員的培訓重點等）是否因為目前「策略形態」的「不合時宜」，而無法達到理想的效果？

此外，針對可能的幾個策略方案選項，進行「找出前提，驗證前提」的做法，也是必需強調的思維方式之一。這在後續章節中還有進一步說明。

綜合以上，此一分析與決策的思維過程，由於是從描述或確認目前的「策略形態」開始，並且以所選擇的未來策略形態做為後續組織行動的核心，因此稱之為「策略形態分析法」。

而本書第九章所介紹的「策略矩陣分析法」，則是更進一步將策略形態分析法中的細節加以圖像化的觀念工具。第十章則介紹由策略矩陣分析法衍生出來的「產業矩陣分析法」，是配合策略分析的需要，所設計的產業分析觀念工具，在實務應用上也有相當的價值。

四、本書的策略思維程序

本書的策略思維程序，大部分是本書作者之原創，與目前世界上大部分學者所主張的策略制定方法頗不相同。本書第十一章將簡要說明並比較大家所熟知的其他策略分析架構與「策略形態分析法」之間的差異。

本書的觀念或思維程序可以大致簡介如下。

其中之一是上述的「策略形態」。本書以企業「經營形貌」在時間軸上變化的軌跡來形容策略，進而發展出描述這些形貌的構面，並由這些構面來描述企業目前的策略「形態」，以及未來可能的策略「形態」。而所謂「形態」，又包括了在策略層次許多重要的決策選項，以及各種競爭優勢的創造在內。

其中之二是「策略構想」。成功的策略，其策略本身必有其「成功的理由」或「因果關係」，本書稱之為「策略構想」。而這些理由或道理可以歸納為兩大類：一是策略形態構面之間的一致性，二是策略形態與當時「環境」、「條件」，以及「目標組合」（本書中常將此三事簡稱為「環條目」）之間的良好配合與呼應。企業目前的策略，必有其策略構想；未來的策略（方案）選項，也都應各有其策略構想。只是目前策略的策略構想可能已不合時宜，或因果關係已經不復存在或逐漸減弱；未來各策略選項的策略構想則往往是建立在許多尚待驗證或尚待努力達到的前提假設上。

其中之三是「策略選項」或「備選方案」之形成。傳統上，「創意」及「模仿」都是未來策略產生之來源。「策略形態分析法」因為有具體的策略形態構面，因此可以運用類似「排列組合」的方式，加上對產業的了解，基於外界環境中出現的機會與威脅，以及本身尚未充分利用的資源，構思未來可能的策略形態。在實際運作上，雖然僅依賴「排列組合」不太可能產生真正可行的策略方案，但在眾人集思廣益的過程中，幾乎所有對策略方向的建議，都不會脫離這些排列組合所形成的範圍。

易言之，策略形態的思維方法，雖然未必能據之產生創意，但幾乎大部分在事業策略範圍內的策略發想或創意，都可以用策略形態的架構來做進一步的描述與分析。當大家在策略分析與發想的過程中，此一思維方式可以對集思廣益產生極大的作用。

其中之四是運用「價值鏈×六大構面」所形成策略矩陣，來更深入具體的描述策略的形貌，包括目前策略及未來的策略方案在內。我們可以更大膽的說，策略矩陣幾乎可以將大部分與事業策略相關的「學理」及各種實際上的策略做法，例如各種因果關係、配合關係，用相對標準化的圖形表達出來。這對經營團隊中的溝通、觀念的呈現與整合，都會產生極為正面的作用。

而由策略矩陣所進一步產生的「產業矩陣」，也為策略分析提供一項周延的觀念架構，用以描述「與各項策略決策攸關的」各種產業特色與趨勢。可以使企業的每一項策略行動，都可以大致知道應從哪些因素來檢驗其「產業環境層面」的可行程度，並進而集中力量，創造這些策略的成功條件。

以上是本書的主要思維架構與體系。

五、策略形態分析法的架構與企業家的思維方式密切呼應

本書為了說明策略思維方法的細部程序，因此不得不分章節、分步驟的進行詳細解說。然而事實上，這些「步驟」是隨時在企業家腦海中出現甚至「盤

旋」的。

認真經營，努力求進步的企業領導者，心中常會出現這些議題，例如：

「目前經營成果不錯，但將來該朝什麼方向繼續發展？」（這是「對目前策略形態的檢討」，以及開始構思「未來可能的策略形態」）。

「幾位高階同仁分別建議的突破方向，聽來都很有道理。但應該怎麼選擇和整合呢？」（這是「策略構想」的推導，以及「環境前提」與「條件前提」的驗證，以及「策略方案之形成」）。

「新的國際形勢及新的法規要求，對我們的經營方式有什麼影響？配合這些形勢與法規的改變，我們需要進行哪些調整？可能找到什麼新機會？」（這是「環境前提」改變對目前「策略形態有效性」的衝擊，以及「新策略的設計與驗證」）。

「我們應集中力量發展哪一種新產品？哪一種會讓消費者買單呢？」（這是策略形態中，「產品線廣度與特色」與「目標市場區隔方式與選擇」方面的策略抉擇）。

「為別人代工這麼多年，我們應考慮一下是否應該自創品牌呢？」「自己做倉儲，太麻煩了，是否應外包給專門的倉儲業者？」（這是策略形態中，「垂直整合程度之取決」）。

「去年推動的策略方向，是否需要因為時空條件改變而調整一下？」（這是「策略控制」）。

「近來各部門間的溝通與協調愈來愈麻煩」（這可能是「策略指導功能性政策之取向」以及「組織設計應配合策略」兩件事未能落實所造成）。

「這三位接班候選人都不錯，但各有其優缺點，如何選擇？」（這很可能是未來策略尚未確定，造成「接班人選應參考未來策略發展的需要」的原則未能發生作用）。

諸如此類的問題或決策，對企業領導人而言，應不陌生。然而其中幾乎每一件事，都屬於策略形態分析法的「策略思維程序」之一環。企業領導人如果熟悉了「策略形態分析法」的思維程序，就可以將這些問題或決策之間的「邏輯關係」或「前因後果」整理出來，並將這些決策或問題的解決方法納入整體策略思維的一部分，不僅可以清楚知道它們在整體思維架構中的所在位置，也有助於這些決策間的一致性。

換言之，策略形態分析法主要作用不只是提供「策略會議」時的討論大綱，而是希望有助於強化策略決策者系統化的思維方式。

六、介紹相關學理的精華，強化策略思維的深度與廣度

對策略思維與決策而言，除了合乎理性邏輯的架構與分析程序之外，許多「學理」對策略的思考也極有幫助。然而與策略有關的學理，極為精緻與浩瀚，若欲完整介紹，已遠超出本書作者的能力。因此只能在第七章與第八章中，試圖將若干在實際分析策略問題時，常用或有用的「道理」（背後其實都有

豐富的學術為基礎)，以及本書作者在過去近半世紀主持個案討論與實務研究過程中產生的一些想法，以直白的文字，簡要說明介紹，以供企業界的策略決策者，以及學習策略管理的人士參考運用。