

第三章 策略構想

策略構想是以策略形態為基礎，更進一步具體描述此一策略背後的各種「因果關係」，包括策略形態各構面中的各項決策，以及它們與當時企業內外因素之間的關聯。並從這些多元（或一連串甚至是網狀的）的因果關係中，推導出此一策略可能成功的理由以及各種前提假設。

針對「目前的策略」及所構思的「未來可能的策略方案」，都應依本章介紹的方式，描述其策略構想，用以進行策略方案的可持續性或可行性之評估。

一、策略構想的意義與重要性

基本上「策略形態」只是客觀而具體的描述企業經營的形貌。如果想進一步評估企業長期存活或經營成功的原因，就必需進一步了解並分析此一策略形態背後的「策略構想」。簡言之，即是試圖解釋何以見得此一策略形態是有道理的？策略形態與當時的「環境」、「條件」、「目標組合」（「環條目」）之間是怎麼配合的？策略形態各構面之間又是如何配合的？

一個從過去到現在，都相當成功的企業，除了可以明確說明其策略形態之外，它的策略構想也必然十分清晰且極有說服力。而且此一成功的企業，如果具有高度的自省能力，就應經常檢視本身策略構想中，過去賴以成功的「環境」與「條件」，以及「目標」等因素是否已經開始發生變化？如果「環條目」的狀態已與過去不盡相同，就顯示有調整策略的必要。

構思未來的策略方案的選項時，除了應儘量具體描述其策略形態之外，也應分析並說明其策略構想。因為策略的可行性或成功機率，與未來的「環境」、「條件」等的狀態密切相關，因此從策略構想的分析中，找出這些與未來策略成敗攸關的內外因素，並試圖進行預測與驗證，是策略決策中極為重要的步驟。

此一思維步驟，在策略形態分析法中，稱之為「找出前提，驗證前提」，是世界上各種策略理論或策略制定方法中，很少被提到的思維方式。然而在策略思考上，此一思維的過程，卻十分關鍵，因為沒有分析其「策略構想」，只列出詳細的「產市垂規地競」的內容，缺乏策略形態與相關「環條目」之間，或六大構面之間的動態因果關係或對應關係，就幾乎看不到策略思維的精緻與奧妙之處。

以下將以簡例來讓讀者了解，如何可以從訪談中了解大貿易商 A 公司的策略形態並推導出其背後的策略構想。

二、策略構想的推導的簡例：大貿易商 A 公司

「策略構想」牽涉到策略的抉擇及組織內外的各種因素，因此在說明上難免有些複雜。以下即模擬一段對企業經營者的訪問，並由訪問所獲得的資料中，整理出這家企業的策略形態與策略構想。此一做法試圖證明，只要有系統

化的思考架構，從訪問或從經營者的自我省視過程中，了解其策略形態，進而體會到其策略構想，十分順理成章。

2-1 訪談記錄的摘要

大部分經營者其實對其本身經營有關的具體事實與做法都十分了解，但往往因為在策略思維上沒有嚴謹的觀念架構指引，使他們未必能明確說明其策略邏輯中的精彩部分。如果他們有分享的意願，訪談者對策略分析的架構與思維程序又能充分掌握，則訪談的過程與結果，對訪問者與被訪問者雙方，都會有相當高的學習價值。

如果受訪者的分享意願不足，或訪談者對策略觀念的運用能力不足，訪談結果可能出現這些答案：

「我們運氣好，時機好。」

「我和團隊都十分努力。」

「領導人一定要心胸開闊，願意聆聽不同意見，能隨時發現問題並妥善處理。」

「過去幾乎每幾年就有一次危機，但我們都上下合力一起解決了問題。」

「領導人和團隊很有遠見，每次都能看到機會，及早行動。」

這些說法可能真的合乎實情，也很有道理，但對大家的策略思維似乎幫助不大。雖然仍然有不少文章或書籍是在這些層次上為大家的策略思維提供建議。

以下舉例說明對一家頗為成功的大貿易商 A 公司負責人之訪談過程，包括提問及回答的內容，並進而展示如何從訪談中了解該公司的策略形態與策略構想。以下的問答，似乎十分順暢，但事實上，類似這樣的訪問，可能要進行若干次，訪問後整理完畢的「逐字稿」也可能在一、兩萬字以上，而且能否在訪談中掌握重點，也與訪問者的專業水準密切相關。在此由於篇幅所限，只是訪問稿的摘要而已。

提問：「請問貴公司的成功是基於什麼原因？」

回答：「我們產品合乎市場需要，服務又好，深受客戶肯定。」

（此一答案的句型可以稱之為「策略構想」，但過於簡單，不夠深入，甚至可以「放諸四海皆準」，因此應繼續請教）

繼續請教：「貴公司市占率及銷售總額，就整體產業而言，似乎不高，表示真正歡迎貴公司產品的人，是否其實也不多？」

回答：「對品質有此要求，又有購買力的客戶其實為數不少，但我們賣的，很多是特殊品，單價高但每一家客戶的使用量不高，因此在整體產業的銷售額中，占比有限。但以我們的規模而言，已經可以了。」

繼續請教：「請問同業不會提供同樣類型或水準的產品和你們競爭嗎？」

回答：「不容易。原因之一是，我們公司熟知並掌握下游客戶（都是製造廠）多樣而富變化的需要，而且互信良好，這些客戶不會去找別人進貨；再者我們歷史悠久，國外幾家提供高階原料的供應商和我們公司的關係也很密切，同業很難從他們那邊進貨。」

繼續請教：「所以你們是進口國外原料，提供給本地的下游廠商？」

回答：「是的。但近年也自己做一些東西，提供給客戶。」

繼續請教：「即使國內同業不會去找外國廠商進口這些原料，但這些原料，國內上游廠商做不出來嗎？」

回答：「我們這幾家外國大供應商，技術水準高，產品常有創新，其他國內外的大廠追不上的。」

繼續請教：「剛才您說，貴公司近年也自己製造一些原料賣給客戶，請問貴公司自己有工廠和研發嗎？」

回答：「我們沒有工廠，找別人代工，會做這些東西的人，國內很多。蓋工廠花錢，我們寧願將資金放在應收帳款上。」

繼續請教：「這種產品或原料，既然很多工廠都能做，貴公司的客戶為什麼要向你們買呢？」

回答：「因為我們進口的原料，與客戶最終產品的競爭力大有關係，因此我們很受客戶重視，業務人員出去，順便賣一些自己公司的產品，只要品質及價

格差不多，他們都會買的。再者，我們願意接受他們較長天期的票子，也是他們願意向我們進貨的原因之一，甚至我們為了多點利潤，價格高一點，他們也可以接受。」

繼續請教：「請問貴公司為了自己的產品，有聘研發人員嗎？」

回答：「請人代工的產品，不需要什麼研發。但我們有很多研發人員，工作是為下游客戶去研發，或一起研發，看看這些進口的創新原料如何能協助這些客戶的產品創新，或整合到他們的新產品中。」

繼續請教：「所以貴公司研發人員，因為常和很多客戶的研發人員一起合作研究發展，因此本身也有很多成長機會？客戶和你們的人員一起研發，會不會有顧慮？」

回答：「的確長年在協助客戶的過程中，大家功力會愈來愈高。客戶不會顧慮，因為我們的防火牆規定得很嚴，再者各家客戶之間的產品不同，彼此未必是競爭者。」

繼續請教：「您剛才說客戶票期很長，貴公司不擔心倒帳嗎？」

回答：「不擔心。第一是我們對這個產業裡的人和事都太熟了。任何客戶若出現問題，我們很快就會知道。而且客戶下了單，買了貨，東西大部分都還放在我們庫房裡。由於他們的產品雖然一定有銷路，但去化的速度不一定，需要這些原料時，我們會立刻送過去。同一種原料，如果幾十家客戶都要放在他們自己庫房裡，總存貨水準肯定很高，放在我們這裡，總存貨水準可以降低，從外國進貨的速度也可以更穩定。」

繼續請教：「外國供應商有可能自行在此地設立分公司，自行銷售，取代貴公司的角色嗎？」

回答：「不太可能。一方面是剛才講的票期及信用問題，他們對客戶不熟，

極可能要求客戶付現，客戶不會願意。此外，外國公司若要在此聘用這麼多研發人員，開銷一定很高，而且與下游客戶的研發技術人員一起研發，彼此間的合作氛圍也不易形成。」

「更重要的一點是，對這些國際大廠而言，本地市場太小，不值得成立分公司。找一家可靠又能穩定拓展銷路的代理商對他們更有利。」

2-2 A 公司策略形態

從訪談中，可以歸納出 A 公司的策略形態如下：

2-2-1 產品線廣度與特色（產）

- 高品質、高價格、經常有創新的進口原料為主。
- 本地製造的普通原料為輔。
- 為客戶所提供的附帶服務還包括：技術輔導、票期周轉、存貨倉儲，而及時運送等客戶所在乎的「價值」，也應包括在廣義的「產品」範圍之內。

2-2-2 目標市場區隔方式與選擇（市）

- 需要藉由新原料來從事本身產品創新，重品質但對價格較不敏感的本地化工廠商。理想上，我們還應了解甚至掌握「下游的下游」，但由於這些化工廠，產品及客戶都十分分散，因此 A 公司可能不需要照顧到這麼廣的範圍。
- 廣義的「客戶」還包括上游的國外供應商。A 公司的供應商都是技術創新能力難以被取代的國外大型原料廠，A 公司靠穩定成長的銷售來獲得他們長期的支持（以及本地的獨家代理權）。

2-2-3 垂直整合程度之取決（垂）

- 兩類產品都不自行生產，但提供存貨、倉儲、資金周轉（長票期）、技術服務、及時運送等價值活動。
- 此外，商情（客戶需求及信用狀況等），也是一項必需重視並自行掌握的價值活動。
- 「代理權」也是價值活動的一環，也是對 A 公司而言，極為重要的一項無形資產，因此擁有各家國外供應商在本地市場的「獨家代理權」也可以視為價值鏈的垂直整合程度中，十分關鍵的一環。

2-2-4 相對規模與規模經濟（規）

- 沒有「生產研發」高階創新原料的規模。
- 對客戶所提供的其他價值活動，則規模足夠。
- 為客戶「保管」進口原料的做法，可以經由「集中調度」來降低因各家客戶為應付需求波動需要的存貨成本，也屬於一種因「集中」而帶來的規模經濟。
- 因代理多家國外供應廠所產生的之範疇經濟，例如公司的研發人員可以帶著不同供應商的原料（彼此間可以是互補品，也可能是替代品），到同一家客戶去協助新產品開發。

2-2-5 地理涵蓋範圍（地）

- 客戶都在國內，主要供應商都在國外。
- 高階品項在國外生產。
- 普通品項在本地生產。
- 市場及倉儲都在本地。

2-2-6 競爭優勢（競）

- 與上游供應商的穩定關係與信任，這又建立在 A 公司長期銷售成績上。
- 與本地客戶的長期穩定關係，進而掌握商情及客戶的信用狀況。
- 財力足以支持客戶較長的票期，以及提供倉儲上的服務。
- 技術支援的團隊與能力。
- 有先進入者優勢，很早就開始扮演此一「大進口商」的角色。
- 「獨家代理權」也可以歸屬於經過長期努力後所創造的競爭優勢。

2-3 A 公司的策略構想

以上運用策略形態的架構將訪談的資料，有系統的表達出來，一目瞭然，可以讓大家都看到「策略形態」在理解策略時的價值。

然而，策略形態雖然可以明確條列出 A 公司在六大構面下的「狀態」或「形貌」，但未必能顯示出與此一策略構想有關的「環境」與「條件」（有時甚至包括「目標」），以及各種策略決策之間的呼應關係與因果關係，以及各種策略作為與「環境」與「條件」之間的關聯。

或更簡單的說，就是「這一套做法為什麼有道理？」

這些就需要「策略構想」來進一步說明了。

A 公司的策略構想可以描述如下：

「A 公司有許多中小型客戶，他們對原料品質要求高，本身常需要產品創新，而且對價格較不敏感。A 公司為他們提供國外進口的高品質又有創新性的原料，同時也為客戶提供新原料的技術服務、存貨倉儲、財務周轉（長票期，

最新的學術名詞是「供應鏈金融」)，以創造客戶的長期忠誠度。在銷售進口特殊或創新原料時，順便賣一些由本地工廠代工的普通產品以提升本身的利潤。

對商情（客戶需求及客戶的信用情況）掌握良好，使海外供應商難以經由自設分公司，來取代 A 公司的地位。與海外供應商（他們彼此之間互相競爭不算激烈）的長久穩定關係，以及產品及客戶多而形成的範疇經濟，使其他進口商或廠商無法跳過 A 公司，從這些國外供應商進口。本地市場規模不大，也降低了外國供應商到本地自行設立分公司的動機。而且由於技術特性，造成這些原料的創新頻率高，也使本地客戶不得不長期依賴這些國外的原料廠。」

這一段文字所描述策略構想，包括了策略形態六大構面中的內容、相關的環境與條件因素，並串連起來呈現出此一策略背後的道理。此一從「提問訪談」，到「策略形態」和「策略構想」的過程，可以深化我們對策略思維的了解，也可以經常經由這一過程，去了解不同產業，不同企業在實際上經營策略內涵。

2-4 策略構想中可以看到主要的環境前提與條件前提

「策略構想」除了清楚說明了策略「背後的道理」之外，還可以進一步確認或發現此一策略之可行性（或成功的機率），究竟是建立在哪些「環境前提」與「條件前提」之上。

2-4-1 A 公司策略的環境前提包括：

- 本地有相當數量的下游廠商，它們需要高品質且創新的原料，而且這些廠商大部分規模都不大，而且對具關鍵性而使用量不大的原料價格並不敏感。
- 客戶對價格不敏感，可能也是因為 A 公司進口的這些原料占客戶產品的總成本比率不高，但對他們的產品品質與創新程度影響很大。
- 獨家供應，沒有其他替代來源，對 A 公司而言，也是其策略成功的重要環境前提。
- 海外的原料供應商，互相競爭程度不高，且常推出創新產品（本地客戶所使用的原料）。
- 本地有可以代工製造普通產品的廠商。
- 本地市場總量不大，外國原料供應商自設分公司的動機不高。

2-4-2 A 公司策略的條件前提包括：

- 開始的時機早，與國外供應商建立並維持長期的良好關係
- 研發團隊的能力，對外國供應商及本地客戶而言，都產生了良好的互補作用
- 掌握商情的能力（包括客戶信用及產業內的供需消長）
- 有一定水準的財力
- 規模經濟與範疇經濟（技術及銷售、倉儲），角色不易被上游供應商替代

這些「條件」在早期開始時或許是「條件」，但此一策略運作多年後，似乎都成為「競爭優勢」了。

2-5 為什麼要知道策略的環境前提與條件前提

在策略思維與分析中，針對「環境」與「條件」的內容，來找出策略成功的「前提」，是極為重要的一項步驟。因為當我們知道環境和條件表現出怎樣的狀態時，策略的成功機會比較高，就可以有重點的去檢視這些前提是否存在或是否有重大改變。

企業在檢討現有策略時，應深入檢討這些過去所依賴的環境前提與條件前提，是否有改變或逐漸減弱甚至消失的趨勢；在評估未來策略方案時，也應從這些備選方案的策略構想中，找出它們的環境前提與條件前提，如果這些前提未來不太可能存在，表示策略的成功機率不高。

如果找出未來策略的「關鍵」成功前提，也可能表示需要在這些方面特別努力，包括提升能力、改變環境，甚至尋找有利的經營環境等。

2-6 策略構想中的因果關係與配合關係

從策略構想中，可以進一步分析說明策略形態各構面之間，或所謂「各種策略作為」之間，又是如何配合的？

就 A 公司來說，「外國有先進的大型原料供應商」及「國內有許多需要這些創新原料的造商」是兩大環境因素（也可以稱之為其策略構想中的環境前提），而 A 公司希望能運用早期即成立的「時機」，以及本身的某些「條件」來擔任兩方面的中介，或成為所謂的大貿易商。A 公司的生存空間有賴於為上下游雙方創造不易被替代的價值。

A 公司的條件主要是較佳的財力及技術能力，其他許多條件大部分與其規模及進入產業的時機有關。

其間的「因果關係」可以表現如下：

佔客戶成本比率不高→對價格較不敏感

合宜的規模→提供財務週轉及倉儲等服務→客戶對 A 公司的依賴

客戶規模相對不大→對中間商（貿易商）的依賴會比較高

業績良好→國外供應商的信任→獨家代理權→客戶的依賴性
進入時機早→及早建立與供應商的關係
供應商多、產品項目多→研發服務及倉儲服務的範疇經濟→客戶對 A 公司的依賴
產業經驗及人脈→掌握下游客戶的信用及供需變化→外國供應商難以自設分公司取代
本地市場總量不大→外國供應商不值得自設分公司→客戶對 A 公司依賴
倉儲服務→降低成本
倉儲服務→降低客戶之信用風險
倉儲服務→免費保管、隨叫隨到→有助於業務之成長

這些「因果關係」中的每一項因素，都是策略形態中的一部分，或直接影響到「績效」（如成本與業績）。它們的因果關係或配合關係，通常都起自於「環境」中的機會，以及本身的「條件」，而最終都會導向於企業的生存發展與獲利。

這些「因果關係」若不存在或不夠「強」，其策略的「有效性」就會降低。如果外在環境或內在條件改變，也會影響到這些因果關係的強弱。

這些觀念在本書各章中還會提到。尤其在策略矩陣的運用中，這些因果關係或呼應配合的關係，可以用圖形表達出來，更能增加大家的了解與共識。

2-7 為什麼要知道策略構想中的因果關係與配合關係

「環境」、「條件」與各種策略作為之間，是環環相扣的。在實務上，這些因果關係與配合關係可能都需要持續發展、努力維持。了解了它們，企業才更清楚的知道，目前的策略究竟是靠著哪些因素或做法來確保其有效性。例如 A 公司「倉儲服務」的前因是本企業的相對規模，後果是「降低客戶倉儲成本、降低客戶之信用風險、有助於業務之成長」；「技術服務的範疇經濟」可以提升「客戶的依賴」，相關單位在執行這些工作時，就應知道這些在整體策略上的角色，甚至具體表現在各種「功能政策」上。

理想上，高階領導者或各部門主管必需要很清楚的知道自己企業的策略構想以及其間的因果關係。例如，若倉儲單位為了降低成本或減少本身的「麻煩」，鼓勵客戶儘量自建倉庫，自行管理存貨；或研發人員為了節省本身的辛苦而希望客戶增聘工程師自行解決新原料應用上的問題，都表示他們只考慮到本單位的效率，而破壞了「策略構想」中的某些「因果關係」。如果各單位都未能認知到本企業的策略及策略構想，甚至高階層也為了控制成本而忽略了這些做法事實上有損整體的策略效果，則原先的策略構想就會逐漸失去或消滅。

這些因果關係或配合關係如果弱化甚至消失，即使不至於「動搖國本」，但對目前策略的有效性，肯定會產生負面的影響。

然而任何策略分析都不只是檢討現有的策略而已，更重要的是對「所構想

的」未來策略方案，進行分析與檢視。包括找出未來策略方案可以成功的「環境前提」與「條件前提」，以及各種預想的「因果關係」在內。

未來的策略方案不僅要用明確具體的策略形態表現，而且也應經由「策略構想」的思維步驟，仔細驗證它們的各種「前提」與「因果關係」之後，再來決定未來的策略方向。有時未來的策略，乍聽之下十分宏偉，但進一步分析其策略構想，才發現此一策略其實是建立在若干不切實際的「前提」或「因果關係」之上。

三、鬍鬚張在創業初期階段的策略構想及關鍵前提

第二章中介紹過鬍鬚張的策略形態。其創業初期的策略構想，以及與此一策略構想相關的環境前提與條件前提，可以簡單歸納如下：

其目標市場為「出入夜市或在附近工作，重視品質且較有購買力的消費者」，因此最關鍵的環境前提就是在當地有相當數量的這種消費者。如果此一前提不存在，鬍鬚張就不得不因「曲高和寡」而結束營業或降低品質以換取價格上的競爭力。

在條件前提方面，因為在「產品線廣度與特色」中提到他以「現場手切肉以顯示品質」，表示肉的品質水準需要靠現場手切來凸顯，因此不僅採購的部位肉在品質上要好，老闆的「切工」也要使顧客在等待時，產生賞心悅目進而誘發食慾的感覺。在此，「切工」應屬於創業前所擁有的「條件前提」。如果切工不佳，動作太慢又欠優雅，或許不容易滿足那些出高價來享受高品質夜市餐飲的客人。

至於使用天然醬油（豆釀）及其他高級佐料，當然要放在明顯易見的地方，但這些已屬於「功能政策」的一環了。

為了顯示品質而堅持「現場手切」，生產的速度肯定較慢，也會影響了「翻桌率」。為了提高來客人數與營收，勢必延長營業時間到八小時，以期達到更理想的規模經濟，包括攤位的使用率及原料採購等方面的談判力。營業時間長，老闆的「體力」就成為另一項策略成功的「條件前提」了。

簡言之，策略構想的思維方式，讓我們了解鬍鬚張初期的成功，是基於對消費行為這一「環境前提」的認知與信念；本身條件上，除了在料理上能掌握顧客偏好之外，切工及體能也是不可或缺的。而其創業初期的成功，除了第二章中的策略形態之外，其策略與這些「環境前提」與「條件前提」高度配合，也十分重要。

四、策略彈性

「環境前提」與策略形態各構面之間的良好配合，一方面代表了所謂的「策略構想」合理性，一方面也是檢驗策略形態可行性的基本方法。然而「環境前提」與「條件前提」往往充滿不確定性，競爭者的行動以及供需方面的變化也很難精準預測，因此除了「配合呼應」之外，還必須維持一定程度的策略彈

性。

簡言之，策略彈性的意思是：

產品線多元化或隨時有能力走向多元化，所能提供的「價值」也不宜過於單一；

客戶不宜過於集中，幾個大客戶的需求波動最好不要同步起伏；

有能力自己從事垂直整合，也有能力找到合適的合作伙伴；

追求規模經濟的過程中，避免因大量投資而過度提高損益兩平的水準，以維持經營的彈性；

地理上的適度分散，或至少有走向地區多元化的能力與準備；

努力發展更多的競爭優勢。

總而言之，是希望這些策略形態構面上，即使會產生成本、投入心力，但仍應努力維持若干彈性，以免事先完全沒想到的消費需求改變、客戶或供應商本身策略或績效水準的變化、法規與地緣政治議題突然出現，而造成本企業的重大經營風險。

五、本章小結

策略形態是對目前及未來事業經營策略的具體描述，並基於它而得以呈現企業經營形貌在時間軸上變化的軌跡。

而策略構想則進一步活化了策略形態。

策略形態中的各個構面，具體說明了企業在策略上的某些作為（例如垂直整合程度上，是否會自行生產或自創品牌），而策略構想則試圖說明這些策略決策或作為，彼此之間的呼應關係或因果關係，以及它們與「環境」、「條件」，甚至「目標」之間的關聯。

例如「因為產品特色如此，所以將某些人做為目標服務對象」、或「因為公司規模小，因此在技術發展上必需只能聚焦於某一方面」、或「因為製造規模大，所以除了自己品牌之外，還必需接受別人的委託代工」，諸如此類，不僅可以讓大家注意到它們在執行上的重要性，同時也成為驗證目前及未來潛在策略形態「有效性」之基礎。

在後續介紹「策略矩陣分析法」時，也會知道策略構想的分析結果，也是建構策略矩陣，並產生攸關（relevant）價值單元的基礎。

所謂「價值單元」，是可以創造價值的「活動」或「資產」，前者如研發、採購或服務，後者如「品牌」、「專利」或「土地」。在第七章中，會再更進一步的說明。