

第四章 策略方案的構思評估與選擇

構思未來方案，是策略思維與分析中十分重要的一步，其本質是設法重新組合資源與條件，創造新的價值與生存空間。理想上應構思出若干個策略方案以供評估與選擇。如果分析思考的結果，只出現「唯一」的選項，沒有選擇的空間，也無從比較，則許多驗證和評估的工作，都會顯得多餘。

本章分為幾個部分，包括構思與形成策略方案的思維過程、策略方案的可行性檢驗（主要包括「找出前提」及針對「關鍵前提」的驗證，都是費時又耗神的心智活動）、構思與形成策略方案的組織行動過程。其目的在產生所謂「好」的策略。而在選擇策略以後，若欲落實策略的意圖，就必需經由各種功能政策的配合，因此本章也針對「策略指導功能政策的取向」，進行了若干舉例與說明，讓大家了解此一做法的作用與重要性。而第五章則針對此一主題進行更深入的舉例與解說。

本章並以兩個簡例來舉例說明未來策略選項的形成。其中之一是分析第二章中所提到的「鬍鬚張」，其 1979 年新的策略形態，當初的策略構想大致如何，並分析此一策略形態（以及背後的策略構想）應該有哪些有待驗證的前提。第二個簡例則分析與評估一家科技業 B 公司的幾項策略方案。

一、產生策略方案的思維過程

在實務上，很多成功的策略方案是來自「創意」、「想像力」或「靈感」，或高階領導人過去廣泛累積的見聞，或對某些消息或報導的聯想與詮釋。然而即使如此，在這些靈感或創意之後的「理性」部分，應該還是脫離不了以下的這些思維過程。

構思策略方案的思維過程，與策略形態分析法的架構密切相關。以下是一些構思未來策略方案的觀念與可行途徑。

1-1 隨時檢視本身有哪些尚未充分利用的條件或資源，並將其做為未來成長的基礎

在順利經營一段時間後，企業肯定會出現一些「尚未充分利用的條件或資源」。例如良好的品牌形象、客戶信任、通路關係或研發能量、閒置產能，甚至政商關係，這些皆有助於推出相關的新產品或進入新市場。這些就是還可以更進一步利用與發揮的「資源」。

此外，產能有剩餘，但品牌力道不足，無法充分利用這些產能，就可以考慮找沒有競爭關係的同業，為其代工；研發創新能力高，但製造產能無法配合，為了充分發揮多餘的「研發能力」，就可以考慮將機密程度不高的零組件或產品，請別人代工，自己產能則用來製造研發出來的新產品。

人才多，或潛在接班人多，個個躍躍欲試，但組織中沒有那麼多高階職位讓他們從事歷練或有所發揮，就可以考慮進行「相關多角化」或「內部創業」，讓他們在最適當的年紀，出去闖一闖，同時也可以擴大企業的版圖。

1-2 在變動的環境中，隨時注意可能的機會

創業精神的主要表現方式之一是：隨時注意外界出現的潛在機會，並試圖將這些機會與本身策略相結合，看看可以如何利用這些機會，達到企業成長的目的。

例如當出現某些新科技（例如數位科技）時，許多企業家就開始思考，這些新科技在本產業或本企業中，有哪些可以應用與發展的機會？看到某一種消費行為趨勢的興起，就想想我們能否推出新產品以配合此一潮流？有新的通路或配銷方式出現，就思考應如何運用？看到新興產業的快速成長，就努力構思本身如何能夠擠進它們的供應鏈？疫情日趨嚴重時，大部分企業都在注意員工的安全或生產線的順暢，但就有一些人心思都放在如何憑藉本身的若干條件，利用疫情創造新的獲利機會。當環境變化，習以為常的經營模式受到挑戰時，「普通人看到的都是問題，創業家看到的都是機會」，就是描述此一現象。

經常將各種可能機會，放在策略分析的架構中，構思未來可能的策略做法，並檢驗它們的可行性，是很多企業家心力關注的重點。但如果能善用策略形態分析法這種具高度邏輯性的思維模式，他們的「企業家精神」必然更能如虎添翼。

1-3 針對局部的環境變化及現有的優劣勢來進行小幅調整

策略可行性建立在某些「環境前提」與「條件前提」之上。有時策略在運作一段時間後，主要策略做法之可行性雖然存在，但也需要針對某些環境「小幅度」改變的部分，或尚未充分發揮甚至日漸減弱的本身條件或優勢進行局部的調整或強化。前者如能源成本上漲或人力供應略顯不足，固然屬於環境改變，雖然尚未到需要重新制定策略的程度，但也應在現有策略不變的情況下，設法及早解決；後者如研發能力或銷售能力雖仍屬競爭優勢的一部分，但仍須持續加強等。

有時候，「環境前提」與「條件前提」都沒有重大變化，但「目標前提」變了，例如在成功的經營一段時間後，企業所擁有的資源增加，使股東或高階領導人「心變大了」，從而提高了策略雄心或希望企業規模能更成長、獲利更佳。這樣一來，就有可能造成在新的「目標組合」下，使「環境」的有利程度相對降低，本身的「條件」也開始顯得不夠，這時策略就不得不配合「目標組合」的改變而重新思考設計。例如，領導人為了使企業在某些「排名」上更進步而大力衝刺；或因家族內優秀的接班人不只一位，為了減少這些潛在接班人之間的競爭，因而進行多角化投資，都屬於因應「目標組合」的改變而做的策略改變。

這些都是因為策略必需與「環境」、「條件」、「目標」之間維持正面且良好的配適關係使然。

1-4 檢視並因應競爭者或潛在競爭者的作為

針對競爭者（包括新進入的競爭者）的作為或意圖，構思因應之道，或可以學習之處，再看看此一因應作法（例如產品特色的創新、目標市場的重新區

隔，或新地區市場的進入、或提高某些方向的垂直整合程度，或某項價值活動的再強化等），是否需要在策略形態上進行哪些修正。此一思維方式也對構思新的策略形態有所啟發。

1-5 在診斷與解決內部管理問題時，分析這些問題背後的策略原因

組織內部的問題或矛盾，隨時都有。我們可以利用診斷與解決這些問題時，思考一下它們背後是否存在策略層面的原因，或需要提升到策略層面去設法解決。舉例來說，如果採購方面出了問題，除了要針對問題修訂 SOP，並強化人員培訓與監督之外，也可以想一下問題背後是否有更深入的策略問題，例如「因為規模成長、產業環境改變等，需要調整垂直整合程度而將某些原料或零組件由向外採購轉為自製」之類。

又例如為了減輕自有「營造廠」與「建設公司」之間的配合問題，高階領導者決定前者可以為其他「建設公司」同業提供服務；後者也可以和其他營造廠合作，以期藉由與「外人」的公事公辦，來避免自家人在「設計、監造、施工方法與進度」方面的磨擦與困擾。這也是在策略層面（調整「垂直整合程度」）來解決或減輕內部問題的方式。

此外，銷售績效不如理想，除了檢討獎金制度、提高績效要求之外，是否應考慮在策略層面「調整產品廣度與特色？」「是否應進入或開發新的目標市場或地區市場？」「是否考慮從純粹 B2B 走向部分的 B2C？」，諸如此類。

此一思維方式即是以發掘問題、解決問題為出發點，設法從策略面來檢討發生問題及解決問題的層次與方法，並進而將思考與決策的重點逐漸轉移到策略的修訂與設計上。

1-6 分析外部因素的變化對目前策略的「有效性」之衝擊

如果大家對目前策略形態有共識，而且對形成此一策略形態的「策略構想」，包括「環境」、「條件」與六大構面中的各項策略決策之間的呼應關係與因果關係，都十分清楚，則可以有系統的檢視某些重大的變化或變化趨勢會對目前策略的有效性產生哪些的衝擊，以及衝擊到「策略構想」中的哪一項「因果關係」。

前述「1-3」所談的是「原有策略形態依然可行，但為了因應內外因素的小幅變化而進行的調整與強化」，在本節中則著眼於整體策略形態的重新設計。

例如企業中常遇到的顧客需求改變、科技突破使本企業原來領先的技術變成無用武之地、互補產業如經銷網絡的質變、新型客戶或新的消費形態的出現等，都可以用來逐一檢視它們對「原有策略構想」中的因果關係可能會產生什麼破壞作用。

「環境」、「條件」與六大構面中的策略決策之間的因果關係與呼應關係，或所謂的「策略構想」，如果因外界因素的改變而遭到破壞，就勢必設法「重建」，而重建之後，就會產生新的策略形態，使「策略」或「策略形態」與新的「環境」、「條件」之間，呈現出新的因果關係或配合關係，以及新的策略構想。這也是有系統的構思策略方案的方法。

1-7 維持現狀，只進行局部整補，也是方案之一

如果內外情勢並無太大變動，維持目前策略形態（例如產品、市場、垂直整合程度等都不進行大幅改變），只做局部的加強與修正，也是可行的選項之一。易言之，經過分析後，認為在未來一段時間裡，在策略上維持現狀，當然是可行的。

一般而言，目前策略即使可以繼續，但很可能在上次決定此一策略之後，有些「功能政策」或「組織方式」並未完全配合此一策略的定位而進行合理調整，或尚未完全落實。因此在決定繼續維持目前策略形態後，就應開始更積極的從事這些方面的管理行動。所以「維持並續強化現有策略」也是策略分析的可能結論之一。

二、六大策略形態構面的「排列組合」有助於新方案之完整形成

多年以前，曾有學者運用新舊產品及新舊市場的「排列組合」，而產生四種策略的方向。簡言之，即「將原有產品賣到原有市場」、「將原有產品賣到新市場」、「將新產品賣到原有市場」，以及「將新產品賣到新市場」這四種。在此一架構中，一共只有兩個構面：「產品」與「市場」；每個構面共有兩種狀態或選擇：「新」與「原有」。

本書的策略形態有六大構面，每個構面的內容變化無窮，如果運用這種排列組合的方式，可以協助我們在思考策略構想與策略形態時，從任一項「單點」的建議切入，就可以聯想到此一決策或改變應有哪些「構面」或策略決策來配合。例如從產品的改變，推理到目標市場上的重點調整與開發、在垂直整合程度上會不會需要改變、規模經濟夠不夠或是否能產生若干範疇經濟，以及隨著此一產品的改變所帶來的一連串策略調整，競爭優勢會因此而提升呢？或是會出現不足？

同理，規模的擴大、所在地區的改變，都可以聯想到其他策略形態構面所需要的配合與調整。

沿著此一思維方式，就可以推導出略有深度及涵蓋面的策略形態。

六大構面的變化內容，大致可以舉例如下。

2-1 產品線廣度與特色

包括產品線的增減、各種特色之創造，並擴及包裝、服務內容與方式，以及定價等。

2-2 目標市場的區隔方式與選擇

包括以不同的方式來的重新區隔、合併、劃分原有的市場，發掘並掌握不同的客戶需求、開發進入新的目標市場等。

廣義的目標市場區隔與選擇，對象還應包括除了本身「最終產品的客戶」以外的其他交易對象，例如某些零組件的外包，在眾多在潛在的外包商中，應該外包給誰；如何選擇及管理外部的物流公司，以及如何滿足它們的各種期待並提高它們的忠誠度等。易言之，這些外部的合作廠商，也可以依某些特性予

以「區隔」，不僅可以做為「選擇」的依據，而且針對不同類型、等級，或「區隔」中的合作廠商，我方也應有不同的合作方式與交易條件。

將合作廠商視為「市場」，或以行銷觀念來相處的「客戶」，並以雙贏的原則進行交易與合作，是策略上十分重要的觀念。

2-3 垂直整合程度之取決

包括外包改自製、自製改外包、部分外包、自創品牌、放棄自有品牌而專門從事代工、OEM 變成 ODM、自設通路、服務、研發等，各種價值活動的自製與外包之變化，以及各種形式的策略聯盟等。

2-4 相對規模與規模經濟

包括了各個價值單元在規模上的擴張、規模經濟及範疇經濟的創造與追求等。

2-5 地理涵蓋範圍

包括各個價值單元在地理上的移動，若移動，要移動到哪裡去。

2-6 競爭優勢

包括以上五大策略形態構面中，與「環境」、「條件」相配合所形成的競爭優勢，以及「非策略形態類」之競爭優勢（如時機、綜效、能力、資源、獨占力量、學習能力）的增減變化。

以上這些構面及每個構面，再配合不同產業的特色，互相配合所呈現的可能變化，要比「新舊產品」與「新舊市場」之間的排列組合更加多采多姿，也比「差異化／成本領導」之類的分類方式更具體，也更接近企業家在實際決策上的思維模式。

三、可行性的評估與檢驗

在出現幾個大致可行的策略方案以後，接著就要進一步檢驗它們的可行性。其中之一是各種前提的驗證，其次是構思它們進一步在執行上的大致細節。

3-1 執行細節的初步構思與規劃

策略形態分析法中，特別強調功能政策與組織方式都應配合策略形態。因此應針對每一個較為可行的策略備選方案，構思其在各種「功能政策」與「組織方式」上需要配合之處，如研發或產品設計的編組及人力調整、與經銷商的關係及對它們的要求、資金來源與調度方式，甚至薪資結構之調整等，如果要配合新的策略來做，該怎麼做，是否可行。

欲使每一項策略選項或方案，都可以思考或規劃到執行的細節，甚至詳細到由什麼人來執行哪些重要行動，這些在實務上肯定是很難做到的。但若能夠執行方法上儘量考慮得更細緻一些，就可以降低策略決定後不久，卻發現「策略雖好，但執行困難」的風險。

這些都思考過了以後，就比較更能預期各方案對投入資源的需要，包括成本與風險，以及為了進行這些改變，需要管理團隊投入多少時間、資源與時間。

3-2 前提的認知與驗證

「前提驗證」是指找出方案的各種前提，再設法驗證它們的正確性。在策略思考或策略規劃過程中，這些從分析所得知的「前提」，都應設法驗證它們的正確性或是否存在。第三章的「策略構想」，可以協助決策者找出每個可能方案的成功前提，包括策略與「環條目」之間的關係，以及策略形態各構面之間的配合關係在內。在實務上，為了配合新策略方案的某些「功能政策」，可能動用的資源或組織的改變相當巨大，因此在驗證策略前提時，應將可能的功能政策與組織改變納入「可行性」的驗證標的之中。以免在選擇策略之後，才發現隨之而來的功能政策，其實是不可行的。

原則是「前提愈正確，該策略方案的可行性就愈高；如果大部分前提都無法驗證，或發現它們不存在或做不到，就不應考慮採用此一策略方案。」

由於未來方案中包括「維持現狀」，加上「目前的策略形態（現狀）」的可行性，本來即應經常檢討，因此以下所談的前提認知與驗證，對象應包括現狀在內。

3-2-1 環境前提的認知與驗證

每一個方案的策略構想，都建立許多「環境前提」上，例如產業發展的趨勢、經銷商創新的通路結構、科技進步的方向與速度、客戶需求（重品質？重創新？奢華？或實用）與消費型態的變化、上下游廠商數量與規模的變化、配合的意願與能力、適法等。這些是否真的會發生，或什麼時候會發生，都影響了策略方案的可行性，因此當然需要驗證。

一般討論策略的文章、書籍，甚至媒體，常提醒大家目前或可見的未來，有哪些外界環境的變化，例如科技、地緣政治、供應鏈等。務實的策略分析者，可以以這些為基礎，來和本身目前策略形態及未來可能的策略方案之「環境前提」相比對，看看這些外界環境的變化，是否影響到目前策略的「有效性」，以及對未來各策略方案之「可行性」有何含意。當然也要以目前的策略形態為起點，檢視這些外界變化趨勢帶來新的發展機會之「可能性」。

簡言之，這些外界環境的變化，對每一家企業，其影響的程度或「含意」（implication）不一樣，對某些企業負面衝擊很大，有些則是新的機會，有些則沒有什麼影響，這是因為每一家企業所處的產業及策略不同所致。因此一定要與自己目前及未來可能的策略形態、策略構想相比對，找出它們的「環境前提」，才能深入了解這些外界環境變化所帶來的機會與威脅，以及本身可以採取行動的方向。

如果投入大量心力去了解未來世界各方面的發展與變化，卻未能將這些資訊與本身的「策略有效性」聯結在一起，則這些投入心力的「成本效益」未必值得。

3-2-2 條件前提的認知與驗證

配合這些策略上的改變，包括功能政策與組織在內，我們是否有足夠的能力與資源去推動？

前述「在了解執行細節後，才能更具體了解方案所需投入的成本與資源」，其實也是此處「條件前提的認知與驗證」的一部分。簡言之，即是「如果此一策略方案所需投入的財力與人力，不是我們能夠負擔的」，就表示此一方案是不可行的。或至少需要在這些方面努力提高自己的條件，才能考慮此一方案。

3-2-3 目標前提的認知與驗證

每一項方案若實施，外部關係人（各類大小股東、客戶、供應商、勞工團體、各類同業，甚至政府主管機關）的反應可能如何？基本上應設法避免太多的反彈、反撲或「關心與介入」。

領導者的「策略雄心」以及內部中高階主管的期待，甚至領導者出自內心「追求卓越」的理念，當然是目標前提的一部分。如果我們相信「形勢比人強」這一原則，在評估與選擇策略方案時，任何內部人的想法或期望，通常都應該在「環境」與「條件」之後再列入考慮。

如果相信「事在人為」，甚至「人定勝天」，策略考量時的先後次序當然不同。但我個人認為，當企業創業初時期，由於即使失敗也無所謂（大不了再回去打工），有「人定勝天」的魄力值得鼓勵，但當企業已有相當規模，企業的失敗不僅影響上下游供應鏈的穩定，而且可能會影響到組織內許多同仁的職涯發展甚至生計。此時就應更謹慎的考慮「環境」與「條件」這些客觀因素，再來選擇策略方向。

3-3 辯證過程有助於出現各種關鍵的前提

「環條目」等各種前提的提出與驗證、「環條目」與策略構面中重要決策間的因果關係與呼應關係，如果僅由領導人（或任何個人）自己來思考，很不容易看到這些前提或因果關係的存在。然而如果策略會議中出現若干不同的方案，則在互相比對過程中，各方的質疑甚至挑戰，可以使這些表面上不易注意到的前提，浮上檯面，並進入討論的過程。

例如某方案主張「進攻」某一同業的市場區隔，但可能有人不贊成。不贊成的理由包括了「該市場區隔對他們太重要了，他們一定會投入大量資源來反抗，我們此舉可能得不償失。」

這時支持原方案的一方可能指出「他們不會大力反抗，因為我知道該公司目前正準備努力開發另一市場，應該沒有人力和資源來防守這邊。再者，該公司已發現它們的產品在此一市場區隔中漸漸不受歡迎，又無力改善產品，因此將來會聚焦於新的市場區隔。我們一攻，他們就會棄守。」

這類對話在企業內部會議中經常會出現。從對話中可以發現「該同業要向另一市場區隔轉進」、「該同業的產品在目前這一市場區隔中，已經漸失去競爭力」、「該公司銷售人力與資源只能照顧一邊，而且他們會集中力量在新的市場區隔，如果我們強攻，他們就會放棄」這幾件事，都是原來方案可能成功的「前提」的一部分，而且在分類上屬於「環境前提」中的「競爭環境」。只要這些前提存在，我們的「進攻方案」的成功機率就會提高。而且這些前提通常都是在各方理性辯論之後才會出現。

方案之間，針對不同的決策方向與議題，進行廣泛而理性的互相質疑，就可以獲得大量值得深入研究驗證的前提，甚至是影響方案成敗的關鍵前提。

此一辯證過程，必需要參與者都擁有相當廣泛而可信的資訊、有想法，又能理性溝通，包括願意冷靜客觀聆聽各方不同意見的心態、接受自己原來從來沒有想過的主張、有能力整合各方多元而片面的資訊與意見在內。

當然，會議的主持人在聆聽、澄清、摘要、提問的技巧，歡迎各方不同意見的雅量，以及更深層的思想深度與整合能力，是這種辯證過程成功的最關鍵「前提」。

3-4 重要的前提需要科學且有系統的研究來驗證

有些前提，即使已經明確提出並確認，大家還是無法辨認其「真偽」，就必然要經由嚴謹的過程來驗證。在較有規模的企業，這些就是企劃幕僚的會後工作。

至於某些重要又無法預知的前提，就應列為將來「策略控制」的標的。有關這方面的觀念與做法，將在第八章第九節中再進一步說明。

除了嚴謹的驗證策略方案的各種「前提的正確程度」之外，為了配合策略行動的時間壓力，雖然整體的策略方向尚未能定案，但可以就開始推動「若干個可行方案的共同的行動」，等情勢更明朗以後，再決定具體的策略方向。例如，未來的產品內容尚未決定，但「無論產品是什麼，反正一定需要進行廠房擴充的」，就開始廠房的擴建，等擴建完成，產品的需求更明朗化之後，再來決定更完整的策略。

此一思維方式，與第八章第七節談的「依據心中策略藍圖，見機而做」，雖然不盡相同，但也頗有相似之處。

四、策略與「環條目」及「功能政策」的配合

策略與這些內外因素的「配適」與「平衡」，將在第八章進行更完整的說明。在此先做一簡要的介紹，以利讀者在思考與策略方案時的參考。

4-1 策略形態六大構面下的各項重要決策的一致性

策略形態六大構面間的形貌並非互相獨立，各行其是，而是應該互相呼應配合的。例如：「產品」與「市場」之配合（例如高品質的產品應針對高所得之市場）、「市場區隔」與「相對規模」之配合（例如增加新的目標市場，雖然產品不同，但因許多原料相同，可以增加採購上的規模經濟）、「垂直整合程度」

與「地理涵蓋範圍」之配合（例如製造基地改變，可能要增加對當地供應鏈的依賴）。

許多策略管理方面的案例、主張或學理上的命題，都是在說明這六大構面間互相配合的理由或必要性，以及因為彼此間未能互相配合而產生的後果。

4-2 功能政策與策略的配合

行銷、生產、採購、人事、財務、研發、資訊等「功能領域」分別有其「政策」，一般學理上都有列舉，但實務上應更深入並有創意的發掘更多應與「策略」配合的政策決策或做法。所謂「策略指導功能性政策的取向」即指此一概念。

在此所稱之各種「指導」，在策略管理上極為重要。因為這麼多決策為了追求彼此間的「配適」與「一致性」，勢必以策略形態或未來的策略形態做為各種決策「看齊」的對象，而「指導」與「看齊」是大家決策一致、行動一致不可或缺的动作。

有關「功能政策與策略的配合」或「策略指導功能性政策之取向」的觀念與實例，將在本書第五章進行更為詳細的解說。

4-3 「環條目」：環境前提、條件前提、目標前提的簡稱，有時亦可稱為策略前提。

「環境」包括：總體環境、產業環境、競爭環境。其中總體環境包括了國內外的經濟、政治、法律、科技、社會、人口變化等；產業環境包括產業上中下游的結構、各種定位（或各有其策略形態）的業者，彼此之間交易與競爭方式等；競爭環境包括主要競爭者的策略及做法等。

近年來，地緣政治不再配合經濟理性、全球永續之重視及評鑑、資訊科技的進步對所有價值活動的潛在影響、全球資金在地區間及產業間的快速流動等，都是值得大家重視的環境變化。

「條件」是指本企業所長期擁有的能力、技術、財力，關係等，有可能成為某些策略方案之基礎者。

「目標組合」是指組織利益關係人各別期待（股東、顧客、員工、社會責任、政府政策等等），形成策略決策的「限制條件」。如果是屬於集團下的個別策略事業單位，其目標組合中當然必需考慮集團或總公司對它經營績效與表現的各種期望。雖然總公司在為各事業單位訂定目標時，也一定要考慮，從這些事業單位的策略分析結果，來看看所訂目標，它們是否能夠做得到。

4-4 聯合有共同立場同業設法改變政府政策

在面對外界環境時，企業並非一定要完全處於被動的立場。有時國內外政府這些「規則制定者」本身未能針對時代之變遷而及時調整其政策，造成相關業者難以施展，甚至同時也損及消費者的權益。因此企業可以聯合相關的利害關係人或面對同樣問題的同業，共同努力，推動改革，改變不合理的「環境前提」。這也屬於策略行動中的一部分。

五、簡例一：1979 年鬍鬚張新策略方案的產生及各種前提的推導

第二章中曾介紹過「鬍鬚張」在不同時間的策略形態。現在即以 1979 年的策略改變為例，來嚐試說明他們當時的策略構想，以及「環境前提」與「條件前提」與策略形態構面中，主要決策之間的「因果關係」或「配合關係」。

他們的策略想法，應該是由觀察外在環境開始，為了增加獲利（目標前提），看看有哪些可行的策略方向。以下是對他們當時想法的猜測。

一開始應該是注意到大環境中「當時國內經濟發展與所得增加」（環）及「高速公路建成通車」（環）。

從「國內經濟發展與所得增加」又可推導出另外兩個與餐飲產業有關的環境變化：「上班族有錢可以中午在外用餐（更以前許多人帶飯包或便當上班）」（環）、「有不少消費者希望用餐地點可以從小吃攤升級到略有品質感的店內」（環），以及「有不少台北縣居民會開車經高速公路來台北市用餐」（環）。

這時注意環境變化及趨勢，又有企圖心（目標組合）的鬍鬚張，可能就進行了一連串的策略思考：

首先是夜市攤位小，限制了服務的總量，全靠自己每天八小時的辛勞，無法大幅增加營業量（目），因此要增加或改變客群組合，開始以上班族及台北縣開車過來的客人為目標市場（市）。配合這些目標市場的消費行為及需求，必需從攤商轉變為店面（產），菜色也要多樣化（產）。除了固守有地緣關係的寧夏夜市之外（地），再增加近高速公路的新店面（地）。增加冷氣，也是為顧客提高服務水準的方法（產）。

兩個店面，加上陸續增加的加盟店（垂），出現了規模經濟（規），於是產生設立食品加工廠的需要（垂），而產品需要持續推陳出新，也要設立新產品的研發單位（垂）。

除此之外，也相信過去所創造的品牌形象（競），可以吸引更多，甚至更有購買力的顧客（市）以及願意來加盟的潛在加盟主。由於潛在加盟主是另一種目標市場，也有區隔與選擇的問題，也算是（市）。而多年累積的財力，也足以支持店面增加及食品加工廠及研發單位的設置（條）。而兩家自有店面的業績，加上加盟店，又可以確保規模經濟的達成（規）。為了吸引台北縣的居民，必需選到附近有停車場的店址（地）。

此外還有兩項重要的條件前提：一是從前老闆親自料理，口味品質都深受肯定，但轉由食品加工廠負責，則生產流程的設計、品質及口味等，一定要確保能做好，才能維持顧客心中的形象（競）。二是加盟店的管理，管理得好才能長期發揮規模上的經濟利益，這種管理能力也是一種「條件」（條）。

以上是策略形態、策略構想，以及許多相關因素之間的關係。這些關係能否達成，以及環境前提及條件前提是否存在，就成為評估選擇方案的依據。

如果這些前提或「因果關係」不成立，此策略方案的可行性或成功率就會降低了。當然從回顧中，可以知道，這些環境前提及條件前提及因果關係，大部分是存在或成立的。

所謂「前提不存在」，舉例而言，是指「台北縣居民其實很少開車到台北市來用餐」、「上班族其實中午用餐還是很節省，不願意進店面，在小吃攤解決或買便當即可」、「管理加盟店的能力不足」；所謂「因果關係不成立」，是指「加盟店的成立還不足以造成採購和生產上的規模經濟」、「過去的品牌形象並不能帶來很多顧客」。如果這些環境前提與條件前提不存在，或因果關係不成立，則此一策略調整成功的機率就不高了。

在策略分析過程中，只要想得夠深入，就可能出這些「前提」，成為進一步驗證的基礎。未深入思考，或未切實調研驗證，策略方案的失敗機率當然會大幅提高。

六、簡例二：技術領先但獲利不高的 B 公司：未來策略方向評估

本簡例介紹一家 B 公司，雖有它的潛在優勢，但經營仍然遭遇一些困難。它們構思了幾個策略方案，各有其「有待驗證的前提」。本個案說明了一般企業在思考策略時的思路，與本章所介紹的思維程序，實質上是相當接近的。

6-1 B 公司簡介

在某一規模大且成長潛力極高的電子消費產品產業中，有兩、三家領先的「一線」最終產品廠商（品牌商），它們規模大、技術好，形象佳。其他二、三線品牌商在全球超過兩百家，也都有它們的生存空間。

就最終產品而言，「Q 零件」對其品質及運作功能都十分重要。全球能夠製造 Q 零件的廠商很多，但大部分的品質及創新程度都只到達「可以接受」的水準，它們可以簡稱為「二、三線的 Q 零件製造商」，其客戶是那些「二、三線」的品牌商。

B 公司在「Q 零件」的技術創新能力居全球第一，其產品的功能與品質及創新速度比第二名 J 公司始終領先一些。但 B 公司量產能力不佳，每次創新產品產量不大，造成成本及價格無法下跌。而 J 公司量產能力好，每次推出新產品之後，很快就能有效量產，因此雖然創新度及功能比不上 B 公司的 Q 零件，但較大型的「一線品牌商」為了上市的時效，會向 J 公司大量下單。只有一些高規格但銷售量較小的特殊品，才會採用 B 公司的 Q 零件。

這些一線品牌商告訴 B 公司，如果你們價格再低一點，或交貨速度更快一點，我們對貴公司的採購量肯定不會小於對 J 公司的採購量。

B 公司的領導人是技術研發出身，對早期世界上的 Q 零件開發，貢獻很大，在業界也是知名的前輩。他認為 B 公司的產品這麼好，一定要成為這些一線品牌商的主要供應商才符合他自己及公司的形象與身份。

6-2 B 公司的策略形態

6-2-1 產品線廣度與特色

產品為品質最佳及持續創新的「Q 零件」；

因為量產能力不佳，無法快速大量交貨，未能提供一線品牌商所期待的「時效」價值。

無法大量交貨，造成成本無法降低、價格偏高。「交貨時間」、「價格」等，都是為客戶提供「價值」的一部分，因此在策略形態分析法中，都屬於「產品線廣度與特色」此一構面的內容。

6-2-2 目標市場區隔與選擇

期望中的目標市場是「銷售高規格特殊品的品牌商」，但由於量產能力造成的成本劣勢及交貨劣勢，造成只能為這些一線品牌商提供數量不多的「高規格特殊品」所需要的 Q 零件。

6-2-3 垂直整合程度

從研發、製造到銷售，皆為自行負責。

6-2-4 相對規模與規模經濟

每次創新後都無法快速量產，因此無法發揮規模經濟，至少遠不如 J 公司。

6-2-5 地理涵蓋範圍

在歐美研發、製造，銷售給位於各國的「一線品牌商」。

6-2-6 競爭優勢

創新研發能力高；

量產能力不足，造成競爭力不理想。

6-3 B 公司的策略構想

其策略構想，用最簡單方式表達，即是：

「憑藉高強的技術能力，持續為一線品牌提供最優質的 Q 零件」。

然而，此一策略構想未能實現，是因為「量產能力」（條件）與「一線品牌商之期待一快速量產及更低的價格」（環境）未能配合之故。

6-4 B 公司的 B1 方案

未來考慮的努力方向之一是 B1 方案，其重點是朝提升量產能力去努力。亦即是將原有的策略構想「憑藉高強的技術能力，持續為一線品牌提供最優質的 Q 零件」修改為「以高強的技術能力，以及良好的量產能力，持續為一線品牌提供最優質的 Q 零件」。

在此策略構想下，關鍵行動是全力發展量產能力，是否能做到，是決定此一方案成敗的因素。「量產能力」就成為本方案成功的關鍵「條件前提」。然而在此方面其實已經努力很久，短期內能否快速進步，有待觀察。

6-5 B 公司的 B2 方案

此一策略方案的重點是量產以後，用「新品牌」來銷售給二線品牌商。

由於每一次創新的產品，在能夠量產時，其創新性已經略為下降，難以被一線品牌商接受，因此策略構想就可以改為：

「本公司的創新產品量產後，創新度雖然已不領先，因此推出新品牌並以二線品牌商為目標市場。」

然而此一方案的可行性又與兩項前提有關。

其中之一的「環境前提」是：「本公司產品大量賣給二線品牌商以後，不會影響本身品牌在一線品牌商心中的地位」。

簡言之，如果二線品牌商在促銷時，向消費者強調自己這一款產品的特色之一，是採用 B 公司的 Q 零件，並做為說服消費者的訴求，這樣一來，B 公司的 Q 零件在形象上就會和二線品牌商連結在一起。這樣會不會影響一線品牌商向 B 公司採購的意願？

另外一個是領導人自己的「目標前提」，亦即是「他不在乎自己內心深處的『面子問題』」。

反過來說，如果領導人內心深處認為，公司未能被一線品牌商廣泛接受，已經很感挫折，將來本身產品卻主要服務二線品牌商，可能會被業界視為「未能向上提升，卻已向下沉淪」，自我感覺不好。這樣想就不會願意推動 B2 方案。

在真實世界中，領導人這類目標前提，其實對策略選擇很有影響。例如有些「上市」、「自創品牌」、「快速擴充」、「購併同業」等，背後都有其個人的目標前提的存在。

6-6 B 公司的 B3 方案

簡言之，即是「尋找世界上善於量產的『Q 零件』二線製造商，或代工，或聯盟，或入股，請其為 B 公司負責量產『最創新的規格或型號』，及早銷售給一線品牌商。在創新期過了之後，再以不同的品牌，銷售給二線品牌商。這樣一來，總產量增加，就能降低平均成本，在面對一線品牌商時，不僅可以及時交貨，而且也可以用更具吸引力的價格，提升在一線品牌市場中的占有率。進而壓制 J 公司的市場地位，並獲得 B 公司身為『Q 零件第一品牌』的形象。」

B3 方案的成功前提，就是「能找得到這種擁有量產能力、有合作意願，又值得信任的二線製造廠。」

至於品牌形象能否在兩個不同的市場區隔中同時維持，規模是否能帶來足量的成本優勢，當然也是應該分析思考，或有待驗證的「前提」。

七、功能政策與策略之間的配合

功能政策與策略的配合在本章第四節（4-2）已約略說明，在第五章第一節也會再進一步解說，但由於此一做法在實務上十分重要，而且也與本章主題「策略方案之構思與選擇」高度相關，因此在此簡單說明功能政策與策略的關係。

例如某一企業在「產品線廣度與特色」上有所提升，「目標市場的區隔方式與選擇」也因而改變，由於這兩者都屬於「策略」或「策略形態構面」的層次，因此它們之間的呼應與配合，是屬於「策略面」的配適。然而當這兩項策略決策定案以後，組織內的行動不可能自動發生變化，務必在各項「功能政策」或功能管理上採取具體行動，策略的想法才會落實。

就此一簡稱為「產品及市場升級」的策略改變，在行銷方面，由於「產品」與「市場」不同，定價方式與定價政策肯定需要調整；在廣告促銷方面，訴求應該有所不同，甚至要找新的廣告代理商；經銷商的選擇也極可能要不一樣。在此處，「定價」、「廣告訴求」、「廣告媒體的選擇」、「經銷商的選擇與激勵方式」等，都屬於「功能政策」中的「行銷政策」中的一環。這些所謂的「政策」或具體的做事方法，如果不配合新的策略而進行適度的調整與改變，「新產品、新市場」的策略是無法落實的。

此外，因為策略重點的改變及行銷政策的調整，使得在「生產政策」上，如果生產批量的大小及因為產品線趨向「小量多樣」，生產線的彈性程度可能也要調整；在「採購政策」上，由於產品品質水準提高，所需要的原料或零組件與原有的等級不同，採購對象的選擇方法與交易條件也可能會不同。

如果此一企業的目標市場或生產地區（地理涵蓋範圍）的改變，人員的選訓用及退撫的做法當然也有不同，這是屬於「人力資源政策」的範圍。產品品質及創新水準的提升，「研發或設計政策」當然可能異於過往，若必需聘用高水準的研發人員，則相關的「人力資源政策」，包括薪資與福利等，也勢必要配合。

如果這家企業是以「機構市場」為客戶（所謂「B2B」），則「產品與市場的升級」也會影響「行銷政策」中的「推廣政策」。因為過去的客戶可能技術水準普通，但因我們的產品品質及價格有競爭力，推銷工作不難。但我們「升級」以後，可能面對的是世界級的大客戶，它們有自己的策略發展方向與「技術政策」，因此我們在「銷售政策」上就應該派任具有技術專長的業務人員，即使不是「賣東西」，也要經常和客戶聯繫，設法了解或至少感受客戶未來產品發展的大致方向，做為我方「研發政策」及技術發展方向的參考。這代表的是：因為客戶（目標市場）的改變，不僅使「銷售政策」及銷售人員的編組成員要調整，而且銷售政策或銷售的進行方式也必需與本身的「研發政策」權責單位互相溝通與配合。

策略走向產品創新，除了研發政策要配合之外，智財權也應更受到重視。因為在過去「以低成本服務低階市場」的策略下，由於不太有「被告」與「告人」的機會，「智財權政策」相對是可以被忽視的。產品升級、強調創新、規模擴大，這些策略層級的決策，必需有相對應的「智財權政策」來配合。

此外，在「財務政策」方面，最核心的是「資金」或「預算」的分配，並視支出的性質來決定資金來源並控制財務風險。供應鏈中，上下游廠商間的「預收款」、「賒銷」等做法，所帶來的「應收帳款」、「應付帳款」管理政策，也會因為策略的不同，而有不同的政策與重點。

以上所列出的，除了在「策略形態六大構面」中的決策之外，其他都屬於「功能政策」。這些功能政策層面的決策，以及每一項決策之下的「選項」，因為產業特色以及每一家企業之策略定位不同，而有極多的內容，不勝列舉。事實上，在企管領域中的每一個學科，例如行銷、生產、人資、財務、研發、資

訊等，其內容都包括了許許多多的決策。然而從策略管理的立場，認為這些決策的抉擇，除了要考慮各領域中的學理之外，都必需參考本身企業的「策略」，並以策略為核心，來統籌企業整體的決策與行動。

例如人力資源管理方面的決策，就應考慮這些人力資源方面的做法（或政策），該怎麼做才能有助於落實整體策略的理想；在組織文化方面，為了配合新的策略，應該如何進行調整。在行銷、製造、資訊等的營運流程甚至分權程度，也都應配合策略而改變。這就是所謂「策略指導功能性政策的取向」。

如果企業的策略不明，使各功能部門在政策上無所適從，這是高階領導人在策略制定上的失職；如果整體策略十分明確清楚，但功能政策卻不知如何配合，甚至不知道哪些政策或具體做法應配合策略而調整，這就是功能部門主管在專業上的失能。

當然，「策略指導功能政策的取向」，或「功能政策配合策略而調整」這件事，也是需要經過練習才更能充分掌握，包括高階領導人與各部門主管的共同研商，才能逐漸明白其中的道理，以及各決策（策略與某一功能政策之間，或某一功能政策之下的各項決策之間）互相配適的方式。

如果企業中的新舊策略並存，而新的策略在功能政策與組織文化方面，如果與原有的相差很大，則在組織上勢必成立新的事業單位，「分而治之」，否則新的做法與文化難以與原有的共存，其成功機率肯定大幅降低。

本書第二章所介紹的「鬍鬚張」，第三章深入討論的「大貿易商 A 公司」、本章中的「電子零件商 B 公司」，都只提到策略而未觸及功能政策。未觸及功能政策的原因之一是：由於每個人能想到的「功能政策」範圍不同，細緻程度不同，因此沒有標準答案。例如創業初期的「鬍鬚張」，在攤位上的客人座位應如何安排，才能使客人既感到舒適，又能同時欣賞到老闆的手藝以減少等待時的煩躁；桌上的「佐料」，應選擇什麼品牌，應如何置放；提供什麼餐具才能在顯現出「高級」而與眾不同的形象，等等，都可視為「功能政策」的一環。

創業初期的鬍鬚張，由於是「一人企業」，只要老闆邏輯清楚，他就能在各種細節上投入心思來確保自己策略理想的落實。創業初期而且成功的企業，很容易做到「上下一心」，原因即在於此。在規模較大的組織，領導者無法顧及這麼多部門中的這麼多決策與做法，所以各級主管就必需要有能力去思考：「在目前的策略下，本部門在權責範圍內，哪些方面應該怎麼做，才能與企業的策略相呼應，並有助於領導人策略的推動」。

通常對中階主管的期待就是「承上啟下」、「執行上級的任務要求」，以及「領導與激勵部屬」等，但事實上，如何「依上級的策略，設計或調整本部門的做事方法與原則，並依策略的內容或精神，設計並調整政策」，也是十分重要，但卻是常被忽略的職責。

「策略指導功能政策」在實務上極為重要，但通常介紹「策略」的書籍或文章，以及各種功能領域（行銷、人資、生產等）的教科書，都很少提到此一觀念或實際上的做法，這是應該強化的部分。

八、推動策略會議時的組織行動過程

前述的「思維過程」是指大家在形成與選擇策略方案時，心中應有的理性思維，經由各方意見的口頭交流，產生推論、關鍵前提、驗證前提，以及獲致結論的過程。

「組織過程」是指在分析與決策過程中，對參與人員的安排、溝通方式以及心態之建立，包括在進行時的分組、會前作業、責任分工等，目的在做到參與者知無不言，言無不盡，理性溝通，以期達到集思廣益的效果。

這種策略會議的用意重在資訊的交流，以及產生具創意的策略方案（選項），並經由互相激盪，認知到各個策略方案的各種前提假設，既不是「集體決策」，更不是「集體負責」。

各功能單位積極進取，行動方向上卻彼此出現矛盾，可能是大家心中「想像的未來策略形態」不一樣。設法使大家對未來的想法一致，或出現具關鍵性且有待進一步驗證的前提，相當重要。這是「策略會議」的重要作用之一。

8-1 參與者的選擇

策略方案的形成與檢討，當然可以由領導者自己一人全權負責。其他人都不參與也可以。但如果指定組織內的各級主管，以及有想法，又對產業有相當了解的人一起參加，就可以經由討論使意見更廣泛、更有創意，在資訊的提供上，也會更完備。前述從「辯證過程」中的「找出前提」，也才更容易出現。

8-2 全員對策略分析與思維的方式要有掌握了解與共識

理想上參與者應先對本書的「策略形態分析法」，第五章的「功能政策與策略的配合」，甚至第九章介紹的「策略矩陣分析法」、第十章的「產業矩陣分析法」有相當程度的認識與掌握。

8-3 分組討論，會前作業

理想上，會前分組有其必要，分組成員若來自不同部門，如果其流程設計得宜，就可能激盪出有創意的想法，對跨部門人員的知能與感情交流也會產生一些正面作用。因此在策略會議大會之前，最好各組都能投入時間進行深入的分組討論。

會前分組討論（包括搜集資料、驗證前提、請教專家），依策略形態分析法，從「確認目前的策略形態」開始，各自提出方案。在小組論時，鼓勵大家知無不言，言無不盡，甚至可以讓大家天馬行空，自由發揮，再檢視其前提的可靠性。

在分組報告後，整合成若干個方案選項，然後在大會中再依本書的建議來進行各階段的討論。

8-4 創意與辯證

分組討論與大會都是鼓勵創意及經由辯證來提出具有創意的策略方案，以及發掘各種「前提」的場合。

第二章曾經指出，創新能力是企業所需要的競爭優勢來源之一。許多高階領導人認為自己組織內的各級人員創意有限，是其企業策略不易創新的原因之一。然而在我的認知中，各級主管中，其實有很多人對公司的未來，包括目前策略的不足之處、競爭者及上下游合作廠商的策略動作等都很有看法，也構思過一些方案。但往往由於組織並不歡迎大家的策略創意，或知道自己有意見也未必有人聽，因此很少針對這些「非職掌份內」的事發表意見，或只是默默構思未來自己創業的方式。

策略會議，尤其是不同部門人員混合編組（分組中沒有長官）的分組討論，是鼓勵創意及蒐集大家「對各種前提之看法與資訊」的最佳場合。組織中有創意又願意提出來的人的確為數不多，但如果他們都能熟悉本書中的思維模式，在認真的分組討論及分組報告中，一定可以發掘出這樣的人才，從他們也能得到一些有價值的策略想法與內外資訊。

8-5 領導人與會議主持人

無論是否擔任會議主持人，企業領導人在態度（甚至表情及語氣）上，都不可讓參與同仁「猜」到他心中的想法。如此才可鼓勵大家知無不言，言無不盡。如果在討論過程中，讓同仁猜到「老闆心中的底牌」，不僅會減少所提意見的多元性與創意，甚至會使有些人出現「揣摩上意」或刻意奉承的做法。這樣一來，會議的效果就完全喪失了。

如果企業領導人無法控制自己的「表情與語氣」，可以請外部人士代為主持。外部人士通常對企業的策略沒有先入為主的想法，因此反而可能更為客觀，在請參與者「澄清」其意見時，由於地位比較「平等」，對雙方的溝通可能更順暢。

這種策略會議，用意在於廣泛聽取大家的意見，不宜當場裁決。聽到各方意見，並進行慎重的「前提驗證」後，領導人再對策略的決策自行決定、自行負責。會議只會增加值得參考的資訊，不會影響領導人的決策權力與責任。

因為策略會議重在交流與思辯，不是「集體決策」，也不是「集體負責」。

九、本章小結

構思策略方案，一定要對產業特色與趨勢、客戶及競爭者的想法等有深入的了解。本章設法將構思策略方案的方法，有系統的表達出來。從幾個實例來看，這些思考的程序應與企業界的思維方式相去不遠，只是更有結構而已。而對「策略指導功能性政策的取向」的說明，對於策略之落實執行，也很有參考價值。

然而，如果希望在因果關係甚至策略創意方面更深入，僅有思維程序顯然不足，還應對「策略」有關的「道理」有所了解。本書第七章及第八章即提供一些有實際價值的「道理」供讀者參考。