

第七章 策略分析時常用的道理－經濟學與產業經濟學的啟示

策略形態、策略構想，乃至於將要在第九章介紹的策略矩陣，在本質上都是「思維的程序」，它們在邏輯上的周延程度與合理性當然會影響策略分析的結果。然而在實際策略分析過程中，除了合乎邏輯的思考程序之外，還需要運用許多「道理」，或至少是因果關係與觀念工具，才能確保策略分析的深度與正確程度。

過去數十年來，世界上的學術界很少在「策略思維程序」上提出創新的想法，但在策略思考的「道理」方面，卻有十分豐富的研究成果與論述。這些對策略思維都是極有參考價值的。

通常這些理論是針對某一特定角度的議題，進行深入的分析研究與探討。這些從某一角度或「學派觀點」的研究結果或觀念上的主張，其實很難在複雜又全面的企業策略分析上發揮完整的指導作用。例如策略制定者不可能完全遵照「交易成本理論」或「資訊不對稱」，甚至「市場供需」的觀念來形成企業的策略，但這些觀念或道理肯定可以優化策略的品質，或增加決策時考慮的廣度與深度。

因此策略決策者如果在類似本書所提供的「思維程序」中，適當參考運用這些理論的精華，就可以協助大家在策略分析上，或各個因素之間的因果關係上，甚至策略方案的構思過程中，考慮得更深入而完整。

然而若欲將這些相關學理完整而精確的做一詳細說明，就遠超過本書作者的能力，因此只能就自己所了解、在運用上也感覺有實際價值的一些「道理」，擇要介紹給大家。簡言之，這些「道理」其實背後都有豐富甚至嚴謹深奧的學理，本書只能就作者自己所知，以大家容易理解的方式，簡要說明而已。

本章所介紹的道理，基本上是來自經濟學與產業經濟學的啟發，但由於已加入了實際上的應用與發想，因此所介紹的內容或說明的方式與學理本身並不完全一樣，也超過了傳統經濟學的範圍，而本章只是儘量從「有實際用處」的視角來進行解說，或基於對實務的了解，「擴大解釋」或「選擇報導」原本的學理的涵蓋內容，而成為作者自己形成的觀點。「擴大解釋」或「選擇報導」的結果，使得第七、第八這兩章，甚至全書的內容中，哪些是自己長期運用這些學理所獲得的感悟，哪些是學理的原文，已經難以分辨。

除了經濟學之外，從組織理論與決策理論所產生的道理，將在第八章中介紹。其中當然有許多是來自學理，也有一些是我個人從觀察與思考中所獲得的想法。

對讀者或策略分析者而言，這兩章中的「道理」運用方法是：在形成、支持或驗證「策略構想」中的各種因果關係時，腦中快速回顧並檢視這些「道理」，看看目前所認為的因果關係，能否能通過這些道理的檢驗；或能否依這些道理，想出更多的因果關係甚至創意。久而久之，在解說與分析策略時，就可

以更有「底氣」，而且這些道理也能隨著這些真實決策或教學用的個案，內化成自己思想的一部分。

這兩章的文字不多，說理直白，熟讀以後，必能發揮實際的價值。

一、價值鏈

價值鏈是一項應用十分廣泛的觀念工具。本書所介紹的「策略矩陣」與「產業矩陣」，都是結合價值鏈的觀念而設計的。

1-1 基本觀念

人類賴以生存的經濟活動，本質上就是將「土地、陽光、空氣、水」這些基本原素，逐步「轉變」或「形成」為「食衣住行育樂之滿足」的過程。當然，除了食衣住行育樂之外，整體人類的身心健康、心靈幸福，以及人類未來世代代生存環境的永續，也可以列入人類社會需要「滿足」的更終極目標。

此一轉變或轉換的過程需要經歷過許多「價值活動」或「價值單元」，它們串連在一起就構成極其巨大的「價值網」或「價值系統」。其中又可再細分為各種產業，包括主流的「食衣住行育樂」等產業，以及輔助型的產業如各種商業服務業、資訊服務業、金融業等，它們的存在，主要是協助「主流產業」的順利運作。

嚴格來說，傳統上所謂的「價值活動」應稱為「價值單元」。因為這些能創造或產生價值的，未必都是「活動」，而且還包括「資產」或「資源」。例如在策略上能帶來「價值」的可能是土地，可能是品牌形象，也可能是技術。這些「名詞」都不屬於「活動」，而是可以在策略上運用且能創造價值的「資產」。稱為「單元」，就表示價值鏈中同時包括了「活動」與「資產」在內。

此外，任何產業中的價值單元，其間的關係並非一個接一個「串連」在一起的「鏈」，而是錯綜複雜的「網」，因此嚴格的說，應是價值網、價值系統，而非價值「鏈」。

雖然我們對「價值單元」、「價值網」有此認識，但本書中為了配合大家的習慣，也常稱之為「價值活動」與「價值鏈」。

每個企業的經營範圍可以表現在此「網」中的位置，包括了「跨越廣度」及「垂直涵蓋範圍」。前者例如同時經營了金融業與零售業，後者例如在從事製造之外是否還自己擁有零售通路。因此企業在價值網中的涵蓋範圍可以大致代表其策略的定位。

在分析實務上的策略議題時，通常應從此一企業的「廣義」上下游價值鏈開始描述分析。例如若要分析資通訊產業中的某一家零組件廠商的策略，除了了解與其定位相似的廠商之外，還應了解它的（各種零件或提供服務的）上游供應商、下游的裝配廠、通路商、品牌商、相關的軟體商，售後服務業，當然還包括最終的消費者。該產業的價值鏈中，每一階段「廠」或「商」的附加價值、家數及規模、競爭的基礎、技術發展的趨勢都可能影響到這一家零組件廠商的未來的生存空間以及可能的策略選擇。

當分析者腦海中出現一幅如此宏觀的產業圖像後，再來思考其「產品特色」、「目標市場」、「垂直整合程度」、「差異化」等時，所構思與決策的方向肯定是大不相同的。

1-2 價值鏈的細分化

在一般策略思考上，傳統企業（或產業）的價值鏈可能會包括「製造」、「研發」、「倉儲」、「品牌」等價值活動或價值單元，但在實務上，這些活動還可以再細分到更細緻的流程甚至人員行動，或不同人員所負責的工作流程。

例如「品質管理」通常可以視為一項價值活動，或僅附屬於「製造」此一較大的價值活動之下。然而在實際運作上，「品檢」（含進料品檢）、品檢的設備、品檢設備的選購程序、檢驗標準的認定、品檢人員的培訓與考核，等等，都可能影響企業在「品質」方面的績效表現。所謂「魔鬼出在細節裡」，經營者在思考策略時，也應從「流程細分」的方式來注意到這些細部行動的管理。

這些細節對經營績效雖然重要，但本書的重點在策略思考，因此不擬在此方面多所著墨。雖然不少企業的成敗，的確與「策略構想與競爭優勢等是否能落實到具體的行動」密切相關。

1-3 價值鏈及策略思考與策略決策的關係

價值鏈的觀念對提升策略思考的深度，極有幫助。大致可以包括以下幾方面。

1-3-1 價值鏈是企業創造價值的來源或基礎

企業針對目標客群提供「價值」，這是策略的最基本想法，而這些價值主要是來自其價值鏈中的「活動」或「資產」。因此在策略上應思考，針對顧客的需要，我們哪些「價值單元」應成為顧客價值的主要提供來源？

例如，顧客樂意採購我們的產品，究竟是為了什麼原因？我們所提供的價值究竟來自「設計」？「品質」、「價格」？「品牌形象」？「購買地點的方便（通路）」？「現場的解說與促銷」？甚至未來可能需要的「售後服務」？這些都是屬於價值鏈中的價值活動。任何一個產業或企業，都可以經由詳細拆解，出現許多「可能創造價值的活動（或資產）」。這是分析事業策略時十分重要的「起手」動作。

第二章中介紹的「策略形態構面與競爭優勢的關係」，這些來自「設計」到「購買地點的方便」的優勢，都是與「產品線廣度與特色」有關的價值單元。

任何企業不可能「樣樣都好」，因此應該針對這些價值單元進行重點的選擇，並針對重點或目標客群的需要，用心進行「創造價值」的活動。這些屬於組織內部（以及外包外購），大致有先後順序的「創造價值的活動」，簡稱組織的「創價流程」。

1-3-2 成本效益分析

每一個價值單元在運作上都是有成本的，想要它們創造或提供更高的價值，成本通常也會增加。因此每一項價值創造所帶來的收益，必需與該項價值活動的成本進行比對。例如「提高服務水準」所造成的成本及效益如何，以及服務水準應該提升到什麼程度，若因為所創造的「價值」太超過而造成成本的過度提高，顧客可能未必願意「買單」，這也是值得思考的。在管理會計上，試圖以各個價值活動做為成本歸屬的架構或「科目」，用意也在評估各個價值活動的成本與效益。

雖然這些「成本效益」應是「整體的呈現」，而且價值活動之間也存在高度的「相互補益」的效果，因此很難針對各別價值活動來分別計算與歸屬其成本效益，但「價值創造」、「邊際成本所能創造的邊際效益」，以及「為了儘量分攤固定成本，只要價格高於變動成本就可以銷售」等相關觀念，還是可以放在價值鏈的架構裡來進行思考。

1-3-3 自製與外包的決策

原則上，價值鏈上的每一項價值活動，都可以考慮進行自製、外包、部分垂直整合，甚至企業在整體產業鏈中只負責一小部分的價值創造（例如僅專精於研製某一關鍵零組件或原材料）。而與「外包」相關的，又包括了外包對象的選擇、管理、監督等方面的決策與行動。

世界上有些歷史悠久的大企業，其設計、製造與通路全都外包給其他人，自己只擁有品牌，僅負責品牌形象的塑造與維護以及品質的確保，也算是相當特殊的例子。

若將價值鏈中的品牌「外包」給別人，表示自己並未擁有品牌，而成為僅負責製造或「設計+製造」的 OEM 或 ODM 廠商。

哪些活動應自行辦理或自己擁有，哪些應該外包，是策略上十分重要的決策。

1-3-4 價值單元在地理區上的移動

從原料到市場，都可以分散到不同的地方。究竟哪些活動該放在何處？哪些應聚在同一地區？這也是企業走向國際化或多國化時，策略上的重要抉擇。

1-3-5 競爭優勢的選擇

每一個價值活動都可能成為競爭優勢的來源，但不可能每一項都成為競爭優勢。因此應針對顧客需求、成本效益，以及競爭同業的策略方向，來選擇重點。理想上，能成為競爭優勢的價值單元，一定要能對客戶產生價值。而且因為基於我方所擁有的資源與知能，能憑此一價值活動創造競爭優勢的同業不多，也不容易被其他人很快模仿學習。

1-3-6 價值活動之關聯與互動

價值活動之間，並非獨立存在或獨立運作的。它們之間的互相支援、互補、替代，或經由協作所產生的效果或價值，也是策略決策者應該思考或設法創造的。

例如，當「設計能力好」可以造成「製造效率提高」，就表示「設計」與「製造」之間存在著「互補關係」或「彼此互補的因果關係」；如果「品牌已經很好，所以不必找最高級的零售商」，則表示「品牌」與「通路」兩者間有「替代關係」或「彼此替代的因果關係」。

價值活動之間的關聯與互動，例如「人才選訓造成研發能力」、「研發能力又改善了製造能力」、「零售通路要配合品牌形象」之類，都需要設計彼此協作而產生價值的管理制度或溝通管道，才能確保這些價值活動之間可以產生預期的「綜效」。許多價值活動之間複雜的連動與因果關係（也屬於「策略構想」的一部分），是許多成功企業競爭優勢的一環。因為這些關聯與互動關係，不僅外人不易看清楚想明白，而且彼此之間往往連到某幾項獨特的能力或擁有獨占力的資源上，因而成為其他人難以模仿的原因。

本書第五章第一節說明的「功能政策」及「功能部門間決策與行動的互相支援」，即已說明在實務上比較具體的做法。

1-4 價值單元的權責擁有者

產業價值鏈中的每一項價值單元，在外部或內部，都應該有其「權責擁有者」。例如可以創造價值的土地、礦藏、交通設施，甚至「證照」，都是有某些人或機構在擁有與掌控，並非「自由財」；而企業的品牌、專利也是有所有權的。在內部的「活動」上，例如「人員培訓」、「選擇及監督供應商」、「經銷商管理」等，在組織內也都應該有特定的人或單位在負責執行。

價值單元的權責擁有者有責任（及相對的權力）去「執行、利用、創造、維持、保護、改進」該單元之「價值」，也可以依組織的策略要求，負責將它們與其他人所負責的價值單元進行合作、協調，或交易。

1-5 價值鏈與價值單元的演進與變化

各產業中的價值單元會因科技進步、社會演進，以及業者的策略運用等因素而出現變化、增值、減值、消失或分化。過去未曾出現過的價值單元，當然也會不斷的出現，有時成為企業中出現的新單位，也有些是社會中出現的新行業。例如財務工程的出現，使金融業也有了「產品設計」的部門；「獵人頭（為高主階主管仲介組織外更有吸引力的職位）」、新人的心理測驗、離職面談、電商平台、雲端服務、以大數據分析為基礎的廣告投放、餐飲的外送等，都是若干年前未曾聽聞的行業或工作，也都可以算是產業中新出現的價值單元。

1-6 供應鏈

供應鏈的觀念與價值鏈十分接近。價值鏈是由許多「價值單元」或「價值活動」所組成，而供應鏈則是指提供這些「價值單元」或「價值活動」的「機構」或廠商的集合。

從上游的原料廠、零件廠，到中游的裝配廠、物流業者，以及下游的品牌商與零售商，構成了產業中的供應鏈。它們各自負責若干價值單元，而彼此之間的銜接、配合、競爭、替代，以及彼此之間的合縱連橫關係，也是策略思考

中極為重要的課題。此外，供應鏈在地區上的集中或分散，以及究竟應將採購來源集中於少數廠商，以獲得因大量採購所帶來的成本效益，還是應分散採購來源以降低風險以及對它們的依賴性等等，都是與供應鏈有關的策略決策。

各別產業中，這些廠商或機構之間的關係相當多元且富有變化。這些關係（除了人際關係之外），大致包括了物流、金流與資訊流等方面，例如：

「物流」方面，從上游到下游的生產流程，應努力做到順暢而無瓶頸，也不宜出現存貨過多或缺貨的情況；

「金流」方面，上下游之間，在正常情況下，可以經由付款條件等來減少大家的資金成本與財務風險；

「資訊流」方面，上下游之間經由資訊的及時流通，確保大家行動上的配合。但有時也可以藉由資訊的選擇報導，使上下游合作廠商之間，分別為自己創造更多的利益。廣義的資訊流，還包括了上下游之間在技術研發方向或新產品規格之間的溝通與協調。這在資通電子業，極為普遍。此事是否成功，攸關企業的成敗，因此甚至可以列為競爭優勢的基礎之一。

1-7 價值鏈與企業管理中的「功能管理」

很久以前，企業管理領域中就已經將企業內部的決策劃分為行銷、生產、人事、財務等「功能」(functions)，並依據這些功能來劃分組織單位。而且也強調每一個功能領域內的決策，甚至各功能之間的決策，彼此應該互相協調配合，這在本講義的第五章中已經詳細說明。但通常似乎沒有人指出，這些事除了「決策」之外，同時還是「活動」(activities)，不僅是價值創造的來源，而且也可能是競爭優勢的基礎，既可以外包，還可能分佈在不同地區，並延伸到上下游。Michael Porter(1985)所提出的「價值活動」觀念，不僅使各種「價值活動」可以與各種「決策」互相呼應，而且也大幅豐富化了策略管理的內涵。

易言之，價值鏈相關的觀念，其實與功能政策與行動密切呼應，互相對照，可以產生許多策略上的靈感。

二、供給與需求（簡稱供需）

在自由市場交易制度下，有買方、有賣方，而市場供需力量的變化與大小，影響了雙方獲利的程度。因此經營上，市場供需的情況，或對供需情況所主動採取的影響或「干預」行動或「操弄」，成為組織生存發展及長期獲利的基礎。

理論上，所有產業或市場，終究都會走向「完全競爭市場」，亦即是生產者可以自由進入或退出，產品日趨相同，顧客不必費心選擇，也無從選擇。生產者之間，互相比較的只是成本與效率，其結果是大家都無法獲得超額利潤，只能努力維持「存活」而已。

然而企業界是不會輕易讓自己的市場走向完全競爭的。賣方們會努力做到「供不應求」，買方們則設法做到「供過於求」。因此，「產品差異化」與「市場

區隔化」是企業最基本的攻防手段。換言之，經濟學的理论基礎是供需與價格的交互作用，而實務上大家都希望能在「價格手段」之外的方法來影響供需，這些「方法」大部分都與策略決策密切相關。

比「供需不平衡」更深入的說法是交易雙方都在設法改變或設計彼此間的「互相依賴程度」與「選擇空間多寡」。換言之，交易雙方都希望經由各種努力，形成「我不依賴對方，但對方卻高度依賴我」，以及「我有很多交易對象可供選擇，但對方卻沒有選擇空間」的局面。基於此一目的，也出現了許多「經營策略」上的做法。

這些做法雖然在不同情境下可行程度不同，但大致可以依「產市垂規地競」的次序，歸納如下。

2-1 增加客戶對產品的偏好度

這些包括了產品特色與差異化的塑造，產品與服務的各種創新與設計、明確掌握能為顧客提供的「價值主張」，以及經由文宣廣告塑造品牌的形象等。這些產品「實質上」或「心理上」的差異化以及品牌忠誠度等，本質上相當於創造並利用了顧客使用上或心理上的「依賴」。

如果是「機構客戶」（客戶不是消費者而是廠商），則應了解客戶目前及未來的創價流程與採購決策流程，以及本公司產品在其這些流程中有何可以提供協助之處。並進而在客戶內部對採購決策有影響力者心中，創造「非買這家產品（機器設備或零組件）不可」的共識。

這是供需觀念在策略形態中的「產品線廣度與特色」的應用。

2-2 目標市場的擴充、切割、深耕與黏著度的提高

當潛在客戶多，但其價值觀與購買意願、購買能力因人而異而且分歧，則需要針對潛在顧客的不同需求，或各自感覺到的「痛點」，或購買力高低來「區隔」或細分目標市場。

細分市場後，感覺有些市場區隔目前吸引力不高，還不值得爭取，因此又產生了目標市場選擇的課題。

這是「目標市場區隔與選擇」中，常見的做法。

2-3 尋找互補的合作對象以共創多贏

針對潛在顧客（尤其是在機構市場中）的需求，常需要找到合作廠商，與合作廠商結盟去服務顧客。因此應設法在合作過程中，讓合作廠商因為我方的參與，既能充分發揮其能力，同時也能滿足它自己的需要。

在合作過程中，我方當然也必須有不可或缺的貢獻。否則若顧客其實只在乎該合作廠商所提供的價值，我方只扮演隨附的角色，策略意義是不大的。換句話說，客戶、合作者及我方三者之間的關係，若從「供需」與「依賴」來看，就是「我方與合作者聯合在一起，可以提升客戶對我們的依賴」，以及「我方與合作者之間也互相依賴，但最好是合作者對我方的依賴更多一點。」

此一觀念可以用在「垂直整合程度之取決」上，也與廣義的「目標市場」的處理方式有關。（所謂廣義，是指當我們將合作對象也視為「市場」時。）

2-4 轉換成本與相互依賴性

買賣雙方的相互依賴性影響了交易關係的穩定性以及雙方利益的分配。因此賣方會努力創造顧客的轉換成本（綁住規格、養成使用習慣、固化消費者的口味偏好等）；買方則會刻意消除本身的轉換成本。買方如果在規格上不被綁定、願意隨時調整使用習慣與偏好，對品牌或口味等都沒有什麼心理偏好，賣方的議價力就不易提升。

這對個人也一樣，如果人能做到「無欲則剛」，就可以擺脫對許多事物的心理依賴。第八章第六節提到領導人的「去私」，與此其實極有關係。

此一觀念與「目標市場的區隔與選擇」（選擇高度依賴你的交易對象），以及「垂直整合程度」（掌握或提供很多被上下游廠商依賴的價值活動）都有關係。

2-5 掌握獨特優勢，其他次要活動就可以外包

企業若在產業價值鏈中掌握獨特優勢，造成上下游廠商覺得與它合作或交易，比和其他廠商交易更有利，則此一企業只要掌握主要活動，次要活動就可以考慮外包，以節省經營管理上的成本與麻煩。例如有些消費品公司，因擁有卓越的品牌形象及設計能力，於是除此二項外，從製造到通路，都不需要自己親力親為。又如高端的室內設計裝潢公司，只專心於配合豪宅業主的理想來進行設計以及到外國去採購高級的傢飾，而將「施工」外包給別人，因而增加了獲利，減少了許多煩惱。

又例如晶圓代工，如果某一晶圓代工廠規模大、品質和技術都好，則有許多半導體廠商或品牌商都會請它代工。這樣一來，它既不需要自己設計產品，也不必研發與製造設備，因為上下游都希望以它為最優先的合作或交易對象，它只需要專心做好自己這一部分即可。

這些都是因為其專精的部分（品牌或晶圓代工）在市場上「需求」太強，降低了垂直整合（從事上下游的價值活動）的需要。

在策略形態分析法上，可以解釋為「競爭優勢影響了供需關係，又進而影響了垂直整合程度」。

2-6 規模經濟也影響需求

有些產業因為其產業特性或技術特性，規模大就可以降低平均成本，造成價格優勢，提高了客戶的需求強度與依賴程度。大規模的廠商，由於訂單量大，也可能提高其上游供應商對它們的依賴程度。因為這種大客戶萬一抽單，對較小型，客戶又集中的供應商而言，將會形成難以承受的打擊。

大型客戶對上游供應商的議價能力，也是來自「規模造成交易對象的依賴」，這在上游供應商出現產能過剩時，更是如此。因為規模大，相對的固定成本就會比較高。當需求下降或不足時，這時為了「打平」或儘量分攤固定成本、消化過剩的產能，在買方面前就沒有什麼議價能力了。

這是策略形態的「相對規模與規模經濟」的核心觀念之一。

2-7 在新市場創造供不應求的形勢

開發新的市場區隔，或進入新的地區市場，就有機會為該地區的顧客提供被認為更獨特或更為「稀有」的價值，並及早養成顧客對這一類產品的認知、品牌與口味的認同度與忠誠度，以及配合本企業產品特色的使用習慣。

除了顧客方面之外，在新市場或新地區掌握適當的進入「時機」，也能影響供需情勢。例如及早掌握甚至獨占關鍵資源以阻止競爭者的進入、及早建立當地的網絡關係與人情黏著度等。

擁有獨占資源者，在此刻願意和你合作的主要原因，往往是因為當時希望和他合作的人少，因而讓你拔了頭籌，這背後也與「供需」有關。比其他同業更早（或更恰當的時機）進入新的地區市場，往往可以取得更佳的設廠土地、聘用優秀的人才，以及更容易取得證照等，都與「時機造成有利的供需情勢」有關。

這在策略形態中，與「地理涵蓋範圍」、「目標市場」，以及「競爭優勢」中的「時機」、「獨占力量」等都有關係。

2-8 善用供需不平衡時所形成的談判力

在供需不平衡時，議價力高的一方自然在價格和接受服務的優先順序上存在優勢。

然而供需不平衡的現象，有可能會隨著同業的陸續加入而逐漸消失。因此擁有較高議價力或談判力的一方，可以利用其現有的談判力，搭配銷售一些其實並無特殊優勢的產品，以增加本身的利潤。第三章中的大貿易商 A 公司，就運用此一方式銷售一些並無特色的產品。

此外，也應及早趁著己方尚享有談判地位的時候，進行一些長期的佈局工作。例如藉著目前的談判力，及早針對交易對象建立管控制度，掌握對方資訊。

例如，有些大型品牌商或廠商，在擁有高談判地位時，即建立嚴謹制度，對其下游經銷商或上游代工廠進行嚴格的稽核管控，藉機了解對方的生產方法、工作流程、成本結構、背後的供應鏈，甚至於人事佈局與人員背景。這些資訊的掌握可以延長其有利的談判地位，等將來供需情況或雙方依賴程度改變時，在雙方交易過程中還能繼續發揮一些作用。

此一做法，對起初談判力較低的一方尤其值得注意防範。因為弱勢的一方在談判力低下時，若在經營資訊上讓對方予取予求，有可能造成將來可大可小的「後患」，因此在本階段的資訊防衛措施不可輕忽。而且此事需要最高領導人特別關切叮嚀或經由流程制度去管控，因為中基層人員在面對大買家的垂詢時，極可能「知無不言，言無不盡」，因而對企業造成了長期的不利影響。

2-9 居安思危

由於技術領先、產品創新，或開發新市場所創造的供需不平衡或供不應求等，所造成的優勢，在長期中往往有時而盡。因此應在「順風順水」期間，藉著尚有餘裕的資源，持續努力以開創未來在交易或合作上有利的談判地位。

此外，在某一市場區隔中，需求趨勢快速看漲未必是好事，因為這樣一來可能會吸引很多強大的競爭者。一路看跌當然不好，最理想的似乎是市場長期維持合理的微幅成長，即使不刻意設立進入障礙，因為缺乏吸引力，也可以使市場平靜無波，目前的業者就可以安心存活，穩定成長與獲利。再者，目前業者在面對合理成長的需求時，也比較有能力充分滿足這些增加的需求，降低了潛在外來競爭者立足的機會。

三、交易、合作與內部化

廠商之間，或廠商與消費者之間的「交易」，是自由經濟體系運作中的重要活動。與「交易」有關的理論論述或決策，內容十分豐富，是經濟學（或產業經濟學）中，極受重視的一環。

以一個傳統的製造業為例，其產業價值鏈中的價值單元可能包括「原料開採」、「研發」、「設計」、「製造」、「品牌」、「通路」等，在實務上當然還可以分得更多更細。世界上很少有廠商是自己從頭做到尾，從原料開採到通路經營都由自己來負責。換言之，通常是自己負責一部分，另外一些則由產業中的其他廠商負責，例如自己負責製造、品牌，而原料開採和通路則交由其他人去做；或自己不負責製造，只掌握品牌及通路等。

所謂「自己負責」、「交由其他人去做」等，表示這些業者或所謂「價值單元」的權責擁有者或供應鏈的成員，對自己不做的部分，就應經由與其他機構進行合作或交易，才能完成本身的策略任務。例如品牌商若本身不從事製造，就得找到合適的工廠來幫它製造；品牌商可以自行負責售後之維修服務，若自己不負責此項工作，則應找到合適的外部單位來負責，並界定彼此的權利義務。

在此一情勢下，所有的廠商都會面對一組十分重要的決策，就是「哪些事應該自己做？哪些找別人做？如何找到合適的合作對象？」「如果找別人做，應該找較長期穩定的合作對象呢？還是經由市場機制，有彈性的每次尋找比較合適的對象或機構來做？」

3-1 各種方式都必需付出不同的成本

如果在市場上交易，會產生「交易成本」，包括尋找與評估合適的交易對象、雙方的協調與磨合，以及建立及確保雙方相互的信任，這些都會產生交易成本。

如果找人長期合作，則會產生「合作成本」，包括互相的協調與監督，而且由於長期合作，不能說分手就分手，因此在開始合作時就應更須審慎，前述的交易成本更是不能避免的。

如果不找外人而由自己負責，則會產生「內部化成本」，包括了資本支出、人力成本，以及組織內的內控成本等。所謂「組織內的內控成本」是指對內部分工、獎酬、流程設計等的管理與監督成本，這些都是在委外或與其他機構合作時，所不必付出或不必要操心的。

3-2 各種成本之高低視情況而定

經濟學家傳統上重視市場交易，認為理想上只要市場機制健全，就可以做到公平合理的互通有無。後來他們發現市場上的交易，還會發生所謂的「交易成本」，於是開始思考許多活動（或在此所稱的「價值單元」）是否應該「內部化」，納入組織，就能降低交易成本，而且也認為「組織」之出現，是因為希望降低交易成本。

而另一方面，許多企業界正在煩惱自己組織太大、太複雜，很想將一些部門切割出去，讓它們在市場上自謀生存，與原有組織維持自由的交易關係即可。並希望這樣一來，可以降低「內部化成本」。

究竟應該運用什麼方式，固然應視「交易成本」、「合作成本」及「內部化成本」的高低而定，但這些成本的高低，其實又與產業特性、市場結構、每一項價值單元的特質，以及企業規模大小及管理能力的密切相關。甚至社會文化，包括社會網絡及法治系統的可信賴程度等，也會影響各種成本的水準。這些都是在制定策略時應該思考的角度。

在思考策略形態的「垂直整合程度」（簡稱外包或自製）的決策時，這些都是重要的考量因素。

四、規模經濟與範疇經濟

規模大、產品多，常會產生優勢。但規模所帶來的優勢，會因價值單元不同而異。例如規模在「製造」上所能帶來的好處，與在「品牌形象塑造」、「人員招募」、「貸款」等方面所帶來的好處，其內容及背後的道理是不盡相同的。在此只能稍做舉例而已。

4-1 基本的規模利益舉例

規模大可以充分利用大型而昂貴的生產設備，降低平均成本；有規模才可以進行有效分工，可以聘任各種專才，提高各項價值活動的品質。

規模大容易提高知名度，而且內部可能有更多的升遷機會，有助於吸引更多人才；在獲得外部資金時（例如銀行貸款或發行公司債），可能也只需付出更低的資金成本。

有些新科技在應用上費用很高，因此唯有大規模的組織才能從事這些方面的創新，例如有相當規模以上的公司才能負擔數位化升級之成本，而小型公司若希望數位化，就只能找小型的資訊系統廠商來服務。然而若干年後如果這些小型的資訊系統廠商在技術升級方面無法跟上世界的腳步，這些小型的公司（接受服務的對象）也會出現麻煩。

此外，國際社會或政府政策對環境保護或永續經營方面的要求，由於「固定成本」的成分比較高，對小規模的企業也形成更嚴重的挑戰。

規模大就有可能增加產品線的廣度，也可以爭取到更多的客戶，因而可以降低對特定客戶的依賴性，並分散經營上的風險。

4-2 策略的彈性

在某些產業中，規模夠大才能進行垂直整合。例如大型成衣廠才有可能向上整合自設織布廠；建設公司的業務量夠大，才能自設營造廠。

由於地緣政治或其他原因，生產地點需要在地理上進行分散，大規模的業者要做不難，但小規模的業者，可能因為「只有一套人馬」而不易在新地區設廠，地理上的移動彈性就小多了。

4-3 對外關係

規模大可以形成採購談判力，使大企業有時不需自行從事製造，因為自外界採購更便宜。大型連鎖零售通路，其規模造成了在該通路「上架」的品牌商對這些通路的高度依賴，形成其對品牌商的談判力，是眾所周知的。

此外，如果在固定成本高的產業中，有意進入的業者，可能因為必需投入的固定成本太高，構成對它們的進入障礙。這樣一來，現有的業者就可以享受一段獨占或寡占的太平日子。

4-4 規模大的潛在缺點

規模大的好處很多，但因為固定成本高，就不得不擔心產能利用率的問題。當市場成長趨於飽和，甚至因為每家廠商都為了追求規模利益而大肆擴充時，就會出現大家為了提高產能利用率而不得不削價競爭的局面。

規模大的另一項潛在缺點是，經營規模大，組織勢必擴充，而大型組織的分工、協調、管控、認同，甚至權力磨擦等問題會變得更為複雜，而且中央幕僚及「非直接員工」等「間接成本」也會增加。這是許多服務業，即使並未使用「適用於大量生產的機器設備」，固定成本也會提高的原因。

因此「規模經濟」或因規模而可以獲得的潛在利益，與管理能力密切相關。所謂「小孩不要玩大車」，意思就是說當本身的管理能力尚未準備好時，如果為了規模經濟而在組織上快速成長，是有相當風險的。

4-5 範疇經濟

範疇經濟是指因產品線廣而造成的各種經濟效率的提高，或成本的降低。在學理上，範疇經濟與規模經濟是不同的概念，但為了簡化，在策略形態中歸入「規模經濟」同一構面。

產品線廣使各產品在研發方面可以互通有無，在銷售上可以經由聯合銷售而分攤成本，產品多樣性也可以在採購上分攤成本。一家零售店，如果銷售的產品形形色色，通常會比只專門銷售某項產品更有吸引力，而且新增加的產品項目，幾乎不必增加什麼固定成本，但對顧客卻提供了更多的消費選擇。又例如為了某項產品上門的顧客，可能在店裡看到其他品項而產生興趣並從事採購。這些都是「範疇經濟」的表現。

培訓機構希望持續加開出各種不同的班次，也是為了追求範疇經濟。

以上是與「相對規模與規模經濟」有關的觀念。

五、從賽局觀念發展出來的競爭理論與競合觀念

很久以前就出現的賽局理論(game theory)提醒大家，決策不能只考慮我方的立場，還必需參考競爭對手的角度。其後策略管理的學者們依此觀念，提出的競爭理論與競合觀念，大致可以歸納於下。

5-1 競爭與合作對象的確認與選擇

這是第一步要做的，簡稱即是「區分敵友」。因為有些朋友可以交，有些人你惹不起，有些人值得投入資源與心力去攻擊，有些人則不必理會。區分敵友，就決定了我方對其他人的基本態度。就動態觀點，敵友關係也會與時推移。例如朋友與敵人成為朋友後，可能原來的朋友變成了敵人，也可能使原來的敵人變成了朋友。或當突然出現「共同敵人」時，也可能使長年宿敵化敵為友。

產業中的同業、上下游廠商為數眾多，就潛在「敵對形勢」而言，同業會互相競爭，搶奪市場與資源；下游客戶可能向上整合、上游供應商也可能向下整合，都可能侵蝕我們的生存空間。然而每一家的定位、競爭優勢與策略走向，甚至領導者的策略雄心，都不一樣，在這些廠商中，有些將來「終需一戰」，或成為長期的直接競爭對手；有一些則可能成為可以聯手合作的對象。當然也會有不少是與我方不太可能出現交集的「路人甲」。

在競爭者中，又可劃分為「良性競爭者」與「惡性競爭者」。前者依規則競爭，其持續進步有益於整體產業的正常發展，也鼓勵了我方在各方面的向上提升。我們未必要和他們形成策略聯盟，但可以和他們有默契的防止惡性競爭的行為，而且我方在採取所謂攻擊行動時，也應有所區別，以免誤傷好人。

5-2 合作

找到合適的合作對象，共創多贏是很重要的原則。因此雙方（或多方）如何交流互補各自的資訊與資源、如何劃分各自聚焦的市場；當有其他人企圖參與競爭，合作者之間應如何分別攻防；當利益出現後，應如何分配，等等，都是重要而複雜的決策。

合作者之間除了要共創多贏之外，彼此的誠信也極為關鍵。因為企業之間的合作或聯盟，即使有契約，也未必能在文字上鉅細靡遺的記錄下來各方同意的權利義務。然而當情勢改變或出現事前未能預料到的情況時，雙方（或各方）就應秉承誠信、公正與包容的態度來做到「共創多贏」。而在過去能表現出誠信的人或機構，也可以獲得社會上的肯定，未來容易獲得更多合作的機會；合作中表現出「短視近利」者，以後再想尋找合作伙伴，就可能會因為大家對其存有戒心，而遇到障礙。或至少為了減少「投機」的成本，在訂約成本、監督成本，及溝通成本上都不得不大幅提高。易言之，過去的所做所為，都會留在大家的「社會記憶」中，進而影響了未來「合作」的機會與成本。自古以來的「商道」中，高度重視「信用」，是必然的。

5-3 知己知彼，也要「為客戶算命」

一般而言，本書所談的策略形態、策略構想、前提驗證等，所聚焦的對象當然是策略決策者自己的企業。然而賽局理論與競爭理論提醒我們，「為客戶算命」與「為競爭者算命」其實是不可或缺的思維或動作。

當企業是為下游少數大客戶提供服務時（所謂的「B2B」或「ODM」等），很重要的一件事是設法深入了解客戶或潛在客戶的目前及未來的策略，俗稱「為客戶算命」。

簡言之，我們應分析他們的競爭優勢與策略走向，甚至包括他們有所不足而應該補強或努力的部分。基於這些分析結果，我方一則要優先爭取未來「命好」的顧客，同時也應進一步針對顧客未來策略的潛在需求，設法在自己的各種做法上及早努力滿足這些需求，甚至努力「套牢」他們。用術語來說，即是如何重點性的強化我方的價值鏈，以補強客戶或潛在客戶的價值鏈，並提升對方對我方的依賴。

此外，在 B2B 的經營方式下，當互相競爭甚至敵對的兩個機構客戶都希望我們只供應給它，因而迫使我方必須面對「二選一」的抉擇時，「為客戶算命」的結果，加上誰將來會更依賴我們，就成為此項決策的重要考量。

5-4 同業及上游供應商的「命盤」也應了解

如果我們能設身處地，深入分析同業的策略，就可以覺察到，哪一些同業可能是我們未來勢必「直球對決」、爭取相同生存空間的競爭對手，而他們多半會用什麼方式和我們競爭？或攻擊我們的什麼弱項？更進一步，我們也可以設法分析，這些潛在對手有哪些「致命的」弱項，可以做為我們若欲攻擊時的標的？如果他們先動手，我們應朝哪些方向快速回擊？這些攻擊的重點，可能是價格戰、廣告戰、專利戰、創新產品的推出、經由遊說來推動法制面的調整、供應鏈上的「鎖喉」等等。這些做法雖然與本書的基本理念不一樣，但這些在實務上也會偶然發生，大家不可不知。

此外也可能可以發現，上游廠商中誰有條件與意圖「向下整合」，和我們搶奪市場？

我們也可以發現，哪些同業是我們能輕鬆對付的對手，哪些是我們可以尋求合作的對象？以及雙方互補之處何在？

當然這種分析的基本假設是大家都基於理性分析與決策來採取策略行動。而且這些分析或模擬，也是大型企業的企劃幕僚平時應該做的功課。

在學理上的賽局理論與競爭理論，通常雙方可以「出招」的選項十分有限，但在經營策略上，各方可能採取的行動千變萬化，從「產市垂規地競」到功能政策的各方面都有許多可能的攻守方法。實務上的策略無法用學理上的數理模式來求解，而且在運用上其實比賽局理論的內涵複雜多了。

在為企業界高階人士介紹策略觀念時，常需要用實際案例來深入說明策略分析與思考的過程。有些人對其大客戶或競爭同業、上下游的策略或意圖其實相當了解。表示許多企業高階領導人除了關注自己的策略方向之外，也常為相

關的同業或上下游廠商分析它們的策略，並從中找出本身的潛在機會與威脅。他們如果能有系統的運用「策略形態分析法」或「策略矩陣分析法」，並要求其企劃幕僚來進行這種分析，預期效果肯定會更好。

5-5 攻擊的對象、方法、標的與時機

競爭者之間的攻防不可免。古往今來，在商業、政治、官場上的攻防實例太多，而且與本書的策略觀念（應以「創造價值」為主軸）並不一致，無法列舉。競爭者之間選擇對象、攻其短板、攻其不備，是眾多原則中的一小部分，在此僅供參考而已。

同業中，條件、定位及未來發展方向與我方愈接近者，表示未來遲早出現較白熱化的競爭，應優先列為攻防的對象。

至於攻擊的「標的」方面，例如有些同業，品質及形象都好，長期如此，難免疏忽了在通路方面的耕耘，於是通路關係就可能成了它的「短板」或弱項，因而可以考慮成為我方採取行動、動搖其基業的切入點，這可稱為「攻其短板」。

反之，如果對方品牌強，我們就和它打廣告戰；如果對方成本低又「氣長」，我們就來打價格戰，就會因為「劃錯重點」而降低了成功的機率。

在上述「為同業算命」中，也提到若干針對對方弱項所可能進行的攻防措施，在此也可以做為參考。

除非另有用意，否則攻擊行動不宜大張旗鼓，尤其當對方規模大且組織日趨老化時，外來的攻擊行動不易快速傳達到領導階層。低調進行策略攻擊行動，目的在拖延對方反應的時間。「攻其不備」，行動才有容易有成效。有時趁對方正好面臨其他經營管理問題，如關鍵人士離職、傳承接班、法律訴訟、勞資糾紛、股權爭議時，及時「趁人之危」採取一些攻擊行動，對方可能因無暇他顧而讓競爭者的攻擊行動有所斬獲。

攻擊行動必有得失，如果預期效果有限，不宜輕啟戰端，以免得不償失。否則自己的動作只是提高了對方（甚至產業中的其他人）的戒心，甚至視我方為破壞穩定的分子，我方就可能走向「失道寡助」了。因此有智慧的企業，常將攻擊手段「備而不用」，從不採取主動的攻擊，只用來「嚇阻」其他人的攻擊行動與意圖。所謂「人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人」，其基本精神即在於此。

5-6 保密與欺瞞

此外，競爭理論也提到了「我猜你怎麼在猜我」，甚至「我猜你怎麼在猜我在怎麼猜你」，雖不至於到「爾虞我詐」的地步，但某些「保密與欺瞞」還是避免不了。

再者，由於領導者與高階團隊的想法及溝通方式對策略決策方向的影響很大，因此他們過去的決策風格、人格特質，目前的健康情況及高階團隊成員的價值觀念及彼此間的互動方式，甚至家族關係對外的網絡關係的變化等，也可

能在競爭者的觀察與研究範圍內。這些是否應包括在「保密與欺瞞」的範疇內，當然也是見仁見智。

我們在分析別人的策略「命盤」，別人也可能同時在分析我們的命盤。讓別人無法掌握足夠又正確的資訊，或常放出一些真真假假的消息，以降低對手「知己知彼」的效果，在業界也是常見的。

5-7 企業合併

在經營策略上十分重要的一項做法是「合併」。上述談到，選擇「合作」的對象與方式必需參考本身未來發展策略的需要，而「合併」是一項「高度合作」的表現，當然也與策略有關。合併的重要目的之一是「互補」，也就是在未來策略發展的方向上，發現自己與對方「各有所缺」，合在一起就能有更完整的戰力或生存能力。例如其中一方行銷能力強，另一方製造能力強；或一方財力雄厚而另一方則擁有研發創新的人才；或各自在不同的地區有相當高的優勢，合在一起就可能產生「綜效」。「產品」或「市場」的互補，或在一起可以達到「垂直整合」的效果，也是企業合併的可能動機。

有時合併或購併的用意不在於「互補」，而是擔心潛在競爭者萬一與此一「標的」合併而達到其「互補」的目的，於是我們的合併只是設法阻絕競爭者的意圖而已。這就屬於「競爭」觀點的策略了。

合併的目的如果純粹在於規模的擴充，則通常會比較需要更多的「合併後的組織重整」，由於組織文化融合不易，加上職位分配的摩擦，合併過程中所產生的雙方衝突或矛盾會比較多，使合併效果不易顯現。如果雙方追求的是「互補」的利益，則合併之後所需要的組織調整比較少，一般而言，成功機率就比較高。如果合併或購併的目的只是在「阻絕」競爭者潛在的購併意圖，則購併後的組織重整或整併，通常不需要，或至少暫時不需要。

此外，兩家績效都不錯的企業合併，後來的效果通常也比較好，如果想經由合併來改善其中一家低落的績效表現，往往會讓買方失望。當然，如果兩家企業原來表現都不好，合併之後是不可能起色的。

有些大企業持續合併許多績效良好的小型企業，或前景看好的新創企業，也是成長的策略之一。

六、合作的核心意義是在「共創價值的產業網絡」中立足並發展

學術研究上的「競合策略」比較重視兩個競爭者之間的攻防動作與關係，例如在什麼情況下適合攻擊對手、如何攻擊，以及如何防範別人的突擊等。但實際上「競合」一定要放在整體產業網絡架構中觀察，才對策略思維有更深的意義。

大部分的產業，從上游到下游的各種原料、零組件、製造、研發、品牌、通路、服務，乃至於過程中的土地、金流、證照等，形成了一個高度複雜的（網狀）價值鏈與供應鏈，其中有極多的廠商（暫不考慮政府的政策、證照、基礎建設及稅收等角色），而且可能跨越國際，也跨越到其他產業。

這些廠商，包括資源擁有者或供應鏈中的成員，各有其專業、資源及創價能力，分別經由本身的創價流程（例如製造或物流），以及彼此間的交易與合作，經由提供產品或服務，來共同為最終端的顧客或社會創造價值。

在自由經濟體系中，享受這些最終產品或服務的人，則依產品或服務的價格支付代價。這些代價（若不考慮政府財政收支），即是整體供應鏈的收益，再由所有成員在各種交易與合作的過程中進行分配。

基於此一產業網絡體系的觀點，個別企業在策略上最基本的努力方向是：「在此一產業網絡體系中，經由創造價值、提高效率來找到並確保自己的生存空間，甚至爭取成為產業網絡體系中的『核心成員』或『居中成員』，進而從整體供應鏈的收益中，獲得更有利的回報」。至於「核心」與「居中」的意義將在第八章中再行說明。

上下游之間，有複雜的供需關係，談判力與相對依賴程度不同，有些與我們「共生」，有些則是「競食」。企業應深入思考如何「切入」、如何憑藉創新、能力或規模創造其他人不可或缺的價值，以及在龐大體系中，如何選擇合作或聯盟的對象，包括客戶與上游的各類供應商在內。

合作對象如果太集中，可能會有風險，太分散也影響合作的效率。好的合作對象（包括客戶）人人要，這時就出現了競爭。這一切作為都是為了穩定的生存，以及更多的成果分配，而所有參與者更根本的目的應該是整個產業體系所創造價值之提升。

這是從產業網絡體系來看策略。然而，即使產業體系複雜多變，「策略形態」的六大構面，應該還是企業在進行策略決策時，最能掌握的重點部分。因為唯有當自己的策略好，才能獲得更多人的合作與支持；策略好，才能「擠走」競爭的對象；了解自己未來策略的不足，才知道如何選擇合作的對象。

更深入一點想，如果企業有能力深入分析目前及潛在的上下游交易對象，以及目前及潛在競爭者的策略走向，再據之制定本身的策略，是在產業網絡體系中，走向並維持核心地位的關鍵基礎。許多有智慧的企業家，其實早就有這種「知彼知己」的策略思維。

策略形態分析法或將在第九章介紹的策略矩陣分析法，不僅可以協助制定自己的策略，也可以用於分析其他人的策略。