

## 第七章 策略分析時常用的道理－組織理論與決策理論的啟示

前面第六章所介紹的道理或想法，主要是參考自經濟學與產業經濟學，其中有一些是本書作者以這些理論為基礎，結合企業實務現象所獲致的心得。本章的內容則大部分來自組織理論及決策理論。當然也只包括本書作者對這些理論所了解的範圍，以及在分析策略問題時，自己形成的若干想法。

### 一、配適(fit)與平衡

在行銷領域，很早就有所謂「行銷組合」的觀念，提醒大家在「產品」、「通路」、「定價」、「促銷」等幾個方面（4個P）的決策與做法，應該互相配合呼應，並進而形成一套整體的決策，不宜各自為政。此外，人力資源管理上的「選訓用」相關決策之間、生產管理上的「生產流程設計」、「彈性與效率的取決」、「存貨水準」等，也都是需要互相配合的。

策略決策屬於更高階的權責領域，涵蓋面及影響面比行銷或人資更廣，因此其各項決策之間的「配適與平衡」更是重要。

#### 1-1 配適

理想上，除了策略形態的六大構面間應該互相呼應配合之外，更應以策略形態為核心，將環境、條件、目標組合、功能政策、組織方式等，彼此之間形成互相呼應配合的關係。例如生產的模式應與行銷重點相配合、人力培訓重點應與未來策略的「地理涵蓋範圍」相配合、財務政策應與當前的金融環境相配合等。當所有重要做法與政策都互相配適時，可稱之為「配適狀態」，雖然這種狀態只是一種值得追求的理想，不可能真正做得到。

#### 1-2 內外因素的配適方式可以依彼此間的因果關係推理而得

策略決策之間（亦即是六大策略形態構面下的各項內容之間），以及它們與「環境」之間可能存在著彼此的因果關係。易言之，各項策略決策，包括策略形態與各功能政策之間的配適，是可以依據邏輯推理得知的。這和第三章所討論的「策略構想」思維方式十分相近。

例如「因為科技突破造成上游供應商規模不需太大也能存活，所以我們就有了更多可能的供應來源」，或「因為都市發展，使原來倉庫的所在地變成為商業區，於是我們就開始擁有了自己的零售點」、「電商普及，使那些歷史悠久的品牌商與實體通路之間的長期合作關係不再稀奇，於是讓新設的品牌商可以站在有利的起跑點」。這些都代表著「環境」或環境的變化與策略決策或策略作為之間的因果關係。

又例如「行銷能力」造成「品牌效果」，「品牌效果」又提升「銷售量」與「生產規模」，生產規模擴大、產線增加，使研發單位在研發過程中隨時可以找到未被充分使用的生產線來進行研發測試，進而有助於「研發能力」之養成與發揮，則是內部跨部門之間的因果關係。

此外「生產規模」擴充可能提高向上游採購時的談判力，也利於向上垂直整合，自製某些零組件。這是從一項競爭優勢（行銷能力）開始，經過一連串的因果關係，又影響了另一項競爭優勢（採購談判力）及策略層面的決策（垂直整合程度之取決）。

又例如，新出現的「外界環境機會」產生「新的地區市場」，因此需要「調整產品內容」，因而必需進一步「擴大研發規模與水準」，「擴大研發規模與水準」之可行性，或許又與「財力」或「與集團中其他事業間的綜效」有關。

這類因果推理，並由此推理而獲致的「配適」狀態，應該是企業界十分熟悉的思考方式。

### 1-3 「配適」要落實到具體行動才能發揮真正的競爭優勢

除了從策略形態到功能政策等之間的配適之外，更應該進一步將組織中各層級的流程甚至基層人員的組織文化，乃至於「動作與技巧」等，納入「配適狀態」的範圍，因為唯有如此，才能形成組織整體的作戰能力。

例如在策略上針對目標客群的需求，強調提供某些「價值主張」，是屬於策略層次的觀念與訴求，然而現場銷售人員及客服人員的應對進退的方式，如果不與此一策略上的訴求相「配適」，高階所決定的策略想法是無法落實的。同理，策略上對品質的堅持，如果不能表現在基層作業人員與品檢人員的專業與心態；或對創新的重視未內化成研發人員的工作精神，則再周延的策略的理想也不可能實現。

因此有了策略的創意或構想，還必需使組織中每一位成員，基於其對企業策略的了解與認同，形成「配適」的組織文化與行為模式，策略才能真正的落實。

這樣所形成的整體作戰能力，才會真正形成別人難以模仿的策略。而如何將「策略理想」有效落實到組織文化，並進而影響每一位成員的心態與行為，當然需要一些機制或管理上的做法。易言之，這些「配合策略需要，有效調整組織文化與人員心態」的「機制或管理上的做法」，才是其他人真正難以模仿的長期競爭優勢的來源。

一般「管理學」的教科書中，介紹了許多管理的學理與方法，但似乎對「如何配合策略來設計管理的重點」比較不常觸及。這也是值得管理學者們研究及開發的領域。

### 1-4 平衡：慎防「短板」拖累了整體

企業經營是整體的，各方面若在「強弱」方面過於不平衡，也會造成經營上的問題與風險。例如某些方面太強或「太衝」，其他方面配合不上，有時也是失敗的原因之一。

例如，行銷太強太優秀，造成製造與採購跟不上，這時若不減緩行銷的「衝勁」，製造與採購就會變成「短板」，出現品質或交貨的問題。相反的，有時是生產設備精良，生產效率又高，但行銷方面太弱，造成產能閒置，就表示是行銷上的「短板」，阻礙了生產製造上優勢的發揮。

又例如企業日益重視研發，也擁有高水準的核心人員，但「人力資源管理」方面未能及早準備，在能力上及制度上未能快速配合，造成研發團隊中的中基層人員的增聘與培訓出現瓶頸。

在策略形態分析法中的「策略指導功能政策的取向」，基本精神也是希望做到「配適」與「平衡」。

#### 1-5 配適與平衡是平時決策的重要考慮因素

本書第一章，開宗明義就指出「策略必需常在觀照中」，就說明如果各級決策者，尤其是最高領導人，擁有於對策略及策略形態分析法基本精神的認識，並且心中很清楚知道本企業在「策略形態與功能政策、組織方式等之間」的理想配適狀態，則在進行日常決策時，這些都可以對決策方向產生十分明確的指導作用。

易言之，這些經常會出現的決策，例如主管聘任、通路開發、購併機會、廠房購置，甚至「企業識別系統」的設計、對媒體發言時應強調什麼內容等，這些決策都可能與當前策略的「配適與平衡」有關。每一項抉擇或行動，都可能增強，也可能弱化或違反了目前的策略。

如果心中沒有清晰的策略藍圖，有可能因為一時的機緣（或衝動）而做出重大決策，結果造成資源與時間上的浪費。而且萬一因為此項決策所造成的「既成事實」或資源投入，使整體策略不得不因此而進行重大修正，就更不值得了。有時，這些因缺乏整體考慮而做出的決策與資源投入，會讓企業「被迫」重新啟動策略分析與選擇的步驟。

## 二、能力與資源

組織若無獨特的能力與資源，就很難有成功的策略。用最簡單的話說，企業或自認為有策略的企業，就要能針對這一問題提供答案：「這件事，憑什麼我們能做得到，別人做不到？」

任何一項價值單元，如果要能成為競爭優勢的一部分，就需要有別人很難擁有的能力或資源。例如研發、製造、品牌、通路、財力、創新與學習能力，或甚至是一張稀有的執照或位於鑽石地段的土地。如果被認為是競爭優勢的來源，其背後必需擁有其他人沒有，或不易取得的能力或資源。即使成功是靠「網絡關係」，也一定得有某些能力或資源才能創造和維持有長期意義的「關係」。

因此，長期能創造價值的能力與資源，必需要有稀缺性、持久穩定，又不易模仿的特性，這樣才能使以這些能力與資源為基礎所構建出來的策略，可以擁有長期的優勢。

有些學術論述中，將能力與資源歸為同一類，統稱為「資源」。但事實上能力與資源不同，前者更有「人身依附性」（員工可帶著知能走，而且若沒有「意願」也未必會貢獻其能力）。

當然有些「資源」也有「人身依附性」。例如高階人員的「社會關係」與「個人形象」，就是屬於一種「個人的無形資源」，如果他們離職，這些可能有助於企業策略運作的競爭優勢，就會消失。

### 三、前提驗證

在策略形態分析法中，有一項十分重要的做法或思維方式值得再說明一次。

企業當前策略形態，以及未來可能的策略形態「選項」，其可行性都建立在許多「環境前提」、「條件前提」，以及「目標前提」之上。當這些「前提」存在或成立，策略成功機率就會比較高；前提不存在，策略就不容易成功。這些在第三章討論「策略構想」時已經介紹過。

策略構想的分析，再加上對產業特色及趨勢的了解、對策略決策因果邏輯的掌握，就可以有系統的列舉每一個策略方案選項（包括維持現有策略在內）相關的前提。

此外，在高階策略會議裡，如果大家都能進行理性思辨，就可以從不同的策略選項或方案的比較與辯證中，找出影響各方案成敗背後的各種「前提」。策略會議的主要工作之一，除了集思廣益提出各種可能的具體策略選項之外，即是設法經由想法與立場不同的人，進行交流討論或「辯證」，找出這些前提，並以科學與理性的方式來驗證其真偽或存在與否，做為選擇策略的依據。

當然，無法驗證的前提，就不得不依據決策者的判斷或「下注」。但經過此一過程，至少可以很清楚的知道，最後所選擇的方案，究竟是建立在哪些具關鍵性但目前尚無法驗證的前提之上。

### 四、網絡：從人際與社會網絡推論到企業在產業網絡中的策略運作

在各種社會、政治、商業的網絡體系中，都存在著眾多的成員（或機構），彼此間基於感情、信任、利益等，進行著資訊與資源的交換與整合。網絡體系為數眾多，彼此間的成員，當然會重複，而由於「網網相連到天邊」，大家（包括外國人或機構）都常經過此一方式而連結在一起。

網絡關係有強弱之分。經由「弱連結」所接觸的人多，成員性質也比較多元化，因此成員之間交換或流通的，主要是有價值或自己原先不知道的「資訊」，因此愈「交遊廣闊」，「消息」就愈靈通。「強連結」中的相關人士則人數少得多，彼此相似程度與互信程度較高，互相交換資訊的必要性較少，但彼此互通有無的主要是實際的「資源」。因為可以互相投資或有財務往來的人，不會太多，而且在信任或共同利益方面更需要深入的耕耘與用心維持。簡言之，關係遠近決定了需要投入資源與心力的多寡，也影響了預期的效果的類型與水準。

每一個成員或機構，在不同的網絡體系中，其位居「中央」或「邊緣」的程度都不盡相同。這與其在各體系中參與的程度、投入資源多少、黏著度高低、居中程度高低、核心程度高低有關。

所謂「居中程度」高，表示其他成員互相交流要經過你，例如大家互相都不太認識，但你是大家共同的朋友。「核心程度」高則表示大家的合作或集體行動，都很需要你的參與及貢獻。

在網絡體系中的地位愈高、跨足各網絡的性質愈分歧、所擁有或可以提供的資源更被大家所需要，則從網絡活動參與中所可能得到的利益就愈多，除了資訊與資源的交流外，也可以影響網絡體系中成員的決策與行動方向。

但網絡關係的建立、參與、投入，或爭取成為「核心」或「居中」，都是有成本（包括時間在內）的，究竟應該加入多少個「圈」，在網絡活動中參與及投入多少，也應評估它的成本與效益。

許多企業界高階領導人，基於其產業的特性，十分重視其與各方的網絡關係。在策略形態六大構面中的潛在「競爭優勢」，其中也包括了「網絡關係」，因此在此做一簡要的說明。

在社會學中的網絡關係基本上是「人際」之間的關係。從企業來看，如何將人際之間網絡關係的「give and take」，有效轉化為企業的優勢或資源，是應該努力的方向，也是一項值得研究的議題。反之，如果將企業的資源轉化為專業經理人個人的網絡關係，從企業立場，應是不樂見的。

社會及人際關係中所討論的網絡觀念，其實也可以直接推論到企業策略上。例如在社會網絡中，很可能因為A君有一位或很多位身為「有力人士」的「好朋友」，因而更容易交到更多的朋友。這些「有力人士」之所以願意將A君視為好朋友，必然是他們在某些方面對A君有所依賴，或至少相處十分愉快。在此情況下，A君就可以利用這些關係，創造更多的關係。企業之間的交易與合作也有類似的現象，例如A廠商對下游品牌商能提供獨特的價值，A廠商就可以利用該品牌商（相當於「有力人士」）的地位與關係，創造對其上游供應商的談判力。

在複雜的產業上下游關係中，能辨識出誰是關鍵的「有力人士」（廠商），並設法憑實力獲得它們的長期支持，就能提升本身在此一產業網絡體系中「核心程度」，進而在網絡體系中，在努力「共創多贏」的原則下，分配到更佳的獲利水準。

貿易商或房屋仲介業者的利潤來源，與其「上下游」客戶之間互相不了解或不易直接接觸有關，而且兩端的人愈多，其「居中地位」就愈穩固。這也與社會網絡的觀念頗為相近。

## 五、策略決策的主體：決策者不等於組織

從純理性的分析角度，企業或組織是一個「個體」，有它自己的條件與資源，也有屬於它的具體目標。領導者或高階團隊是從其所屬組織的立場來分析它的策略，並決定或建議它的未來走向。

然而在真實世界中，組織是一群人的組合，組織中的每一個人都有他自己的想法與人生目標，他們參與組織，也都懷著不同的期待。他們擁有的知能和資源（無形資源如「人脈」），或從非正式管道獲得的資訊，也未必樂意全都投入到組織裡，或協助組織目標的達成。

而這些「人」，當然也包括了策略決策的主體——領導者與高階團隊。簡言之，只要是「人」所做的決策，就不太可能和組織的長期利益完全一致。

例如在選擇策略方向時，很多領導者難免會考慮某些選項是否會分散自己的權力？是否會提升他個人的正面社會形象？是否會增加他未來幾年管理工作的「麻煩」？是否會影響他的親信團隊成員在組織中的前程？是否會「打臉」他自己過去所堅持的主張，諸如此類，不勝枚舉。

人性即是如此，而且一切合法。這些都是常見的。

高階團隊參與策略的決策，也負責策略的落實執行，但他們人生目標與組織的長期生存發展目標，彼此間不會完全一致。而且組織結構、權責職掌、資源分配方式、資訊與決策流程、績效考核制度、非正式組織、人際關係，這些都會對「策略決策理性程度」產生影響。我們當然應努力拉近「個人目標與組織目標的差距」，但往往也不得不接受此一「人性」的事實。

## 六、「去私」是領導人最重要的修養

雖然大部分人都有私心，但身為機構領導人，努力做到「去私」，卻是他們最重要的功課。克制或減少自己的私心，在決策或行事時，才能真正考慮到顧客、員工、投資人，甚至社會大眾的長期利益。沒有私心，才能有「海納百川」的格局；在與其他機構進行合作或交易時，才會因行事公平而得到大家的支持與追隨；在領導與要求高階團隊時，才能做到公正而理性，進而得到大家的擁護與愛戴。

再者，領導人在各種決策過程中，「私心」有多少，同仁們其實都看得很清楚。領導人的「無私」程度，高度影響了高階團隊乃至於各級主管在進行決策時，對「公私」取捨的價值觀念。雖然愈低階的人員，我們愈應包容或體諒他們的私心，但如果管理階層從上到下，在領導人的「身教」之下，事事都為自己打算，組織是沒有前途的，談再多的策略也沒有用。

領導人自己的人生目標，應該經由所負責機構的成就來達成。易言之，當機構或企業成功以後，領導人再從其中獲得自己的「名」與「利」，或「成就感」，而不應犧牲機構長期的整體生存發展來換取自己個人的利益。

第六章第二節「2-4」中提到的，對外界事物的心理依賴（例如「名韉利鎖」），其實與領導在做重大決策時能否「去私」，也息息相關。

## 七、依據心中策略藍圖，見機而做

正式的策略規劃會議，或依本書第四章所說的策略分析及決策的正式程序（例如「策略會議」）來產生未來策略形態走向，既可集思廣益，又可凝聚共識，因此在很多企業中是值得實施的方法。然而有時在集思廣益及充分交流後，各種想法、建議、資訊雖然都已經出現，但由於許多環境前提與條件前提相當不確定，尚待進一步觀察，於是領導者決定暫不做出具體決策，也是常見的。

其實在這種情況下，有些有智慧的領導者在會後，其策略思考其實並未停止，而是在進行所謂的「依據心中策略藍圖，見機而做」。他們一方面逐漸調整並整合若干可行的策略方案，一方面利用隨時出現的管理問題或各方意見，以「見機而做」的方式來逐步澄清並落實心中的策略藍圖。

其理由是，除了有時需要進一步觀察檢視各策略方案的各種前提之外，一方面也防止策略調整時，由於「大動干戈」而造成對組織內外的打草驚蛇。

因為組織內隨時都會出現各種管理問題，而且幾乎每項管理問題的解決辦法，在組織內都會有各種人提出不同的想法或建議，但最後都要領導人裁決或表示意見。領導人在逐漸釐清與整合各種策略方案時，一方面就應該利用所謂的「管理問題解決方式」的設計與選擇，將企業的各種「策略形態」、「功能政策」、「組織方式」等，一步一步的，以力求「互相配適」的方式，推向未來的策略方向。

舉例來說，假設配合未來策略發展，研發方向與政策應有所調整，如果策略會議一拍板，大家就立即配合來修訂研發的預算分配及人事安排，在許多組織內極可能會引起動盪，何況除了研發之外，還有其他政策也可能都需要調整。因此，有些領導人心中雖然漸有定案，但不必公開宣佈策略的選擇，而是暫時按兵不動，等到要增聘研發主管時，再配合心中的策略藍圖來決定人選。有時甚至創造其他理由，將原有的研發主管升遷到另外位置，然後在任命新主管時，再來落實研發政策的調整。

同理，如果為了配合未來策略，行銷通路政策上就要進行一些變革，需要淘汰某些經銷商。然而如果公開宣佈或消息走漏，極可能造成經銷商人人自危，出現一陣大亂。比較聰明的做法是先修訂經銷商管理辦法，加強其績效及內部流程的控管，然後一邊要求，一邊淘汰。管理辦法的重點當然要配合策略的方向，而且這樣一來，願意自我改進的經銷商也可以避免被淘汰的命運。

這種做法就是所謂「依據藍圖，見機而做」。重點是必需要有清楚的藍圖，又能掌握可以落實策略的機會。此一方式優點是可以不著痕跡的調整策略，適用於時間壓力不大的策略行動。

有些企業領導者，由於並未舉辦正式的策略規劃會議，令人感覺他似乎不太重視未來的發展方向。但其實他可能經常在運用類似「策略形態分析法」的思考分析架構來形成其未來策略的各種「選項」，同時也充分利用這種「見機而

做」的方式，一方面持續檢驗各方案的可行性，一方面也漸進的調整策略及組織內的各種政策與人事佈局等。

這些企業領導者的這種策略決策方式也有其遺憾。此一策略制定模式下，績效表現可能也十分亮麗，但由於領導者的策略邏輯很難言傳，也不易觀察，往往造成後繼者只能學到其「鳴琴垂拱」、「四兩撥千金」的表象，而很難學到其策略思考的精髓。

## 八、組織設計應配合策略重點

「組織追隨策略」是學術界與企業界長久以來就有共識的做法。在策略形態分析法中也將「組織」與「功能政策」並列，被視為是應配合策略而調整的重要決策與行動。

針對此一主題的學術研究或主張甚多，無法逐一介紹，只能簡單說明。

其中之一是：負責落實策略重點工作的人或單位，必需事權統一，要有調度資源與獎懲人員的權力，並能夠掌握完整而及時的內外資訊以利其進行快速而正確的決策。組織上的「事權統一」，比起全力爭取其他平行單位及中央幕僚的配合，可以使決策流程與行動流程上出現更好的銜接。而且「策略重點工作單位」在「事權統一」的前提下，擁有評估各方參與人員的績效與獎懲，其所負責的「策略重點工作」才能順利進行與完成。

在如此完整的組織支援下，此一「策略重點工作單位」當然要對其策略目標的達成，負起完全的責任。其負責人的能力與人望，以及被「賦權」的程度，肯定要與其所負的策略責任相匹配，不在話下。

其中之二是：組織結構應配合核心競爭力的要求進行調整。例如如果核心競爭力是研發，則研發單位在組織結構上的層級應該比較高，一則可以減少組織中其他單位在行政程序上的「干擾」，一方更接近權力核心，可以快速得到所需要的資源，又可以快速與高層的策略方向彼此密切配合。

其中之三是：當企業在策略上要發展某一新事業，或進入某一新的地區市場，基於「策略指導功能政策」的原則，在這些新事業或新地區中，各種功能政策與許多具體做法，甚至組織文化，肯定與現有的不一樣。配合這些功能政策的調整與分歧，將組織重新劃分，成立新的事業單位，擁有相對完整的支援幕僚，也是依循以上這些原則。

其中之四是：如果策略目標相當多元，則應該運用「事業部制」的組織，要求每一個事業單位自行運用「策略形態分析法」來制定其未來策略。策略目標明確，內部各功能專業人員一應俱全，上級再依策略的需要合理分配資源，要求績效。

其中之五是：在「集權」與「分權」的原則方面，如果策略上重視生產效率或成本控制，則製造流程應傾向於統一事權甚至重新設計；若重視成本控制，則財務應集中權責以杜絕浪費；如果各事業單位的競爭優勢都與類似的技術創新有關，則研發就應集中以發揮綜效；如果各產品線或事業部，各自面對



不同的市場需求，則行銷的工作及預算就應走向分權。這些都是經由組織或流程的設計，發揮競爭力的方法。如果因為各產品線或事業部的特性，造成有時需要分權，有時需要集權，只好讓中央隨時負起更多的協調責任。

策略上未能對努力方向產生共識，或有雖有策略共識，組織卻未能配合支援，都會損及企業的長期發展及策略的績效。

其中之六是：必須注意總體策略的決策者與各事業單位的事業策略決策者，彼此之間的權責劃分程度。

本書第一章指出，本書的重點在事業策略。不討論總體策略的原因，是認為傳統中屬於總體策略的決策（例如綜效創造、資源分配及事業部的劃分等），其實在事業策略層面上的思考都能處理。

此一論點是假設在「集團」之下，因為各個事業單位在其策略及所面對的外部環境、競爭、機會等，各有特色，因此在組織上應劃分為擁有獨立權責的事業部門（BU 或 SBU），各自負責其事業策略的構思及執行，並擔負起對績效的責任。

在此一前提假設下，事業部門如何劃分，就要深入思考「各事業」的策略。如果彼此的「策略構想」各具特色，在各自產業中，生命週期的階段不同，組織文化也不一樣，而且在行動上應該各自獨立才能靈活發揮，這就應劃分為不同的事業單位。這代表組織的劃分方式必須先參考各種可能的事業策略構想。

各事業單位的「財會」、「人事」、「法務」等在集權與分權之間的取決，當然需要考量各事業單位在策略上應「獨立」或「有彈性」到什麼程度。但一般而言，各事業的生產、銷售、研發等核心活動，似乎都應該歸屬在自己的事業部之下，才能使各事業部對其策略的制定與執行擁有較完整的權責。如果這些都應該由「中央」來統籌，表示組織上根本不適合設計成「事業部制」。

基於此一思路，事業部之間在產銷與研發方面的「綜效」或「互助行動」，以及彼此應「互助」哪些項目、互助的深度等，就應重視各事業部的想法，而不應由中央來決定或指揮。再者，各事業單位之間，應交流些什麼技術、可以共同採購哪些零組件、在彼此通路上或業務團隊上，可以互相協助「帶貨」到什麼程度，可能產生多少成本等等，集團領導人或中央幕僚很難深入了解，因此也不宜由中央決定如何去創造事業部之間的綜效。

因此第一章中認為「分潤」才是綜效的基礎。簡言之，應該盡量讓每一位事業部負責人權責完整，若期望出現綜效，請依雙方的成本效益計費，「親兄弟明算帳」，才合乎責任中心的理念。

## 九、其他名詞或觀念

除了上述的觀念或以學理為基礎的「道理」之外，還有幾項值得說明或介紹的觀念。

### 9-1 策略的「形」與「勢」

以六大構面來描述的「策略形態」，是指某一時間點的「狀態」。

從「現在策略形態」朝「未來策略形態」移動的方向、順序，甚至速度，可稱之為策略的「勢態」，也可以稱之為「策略動向」。有些人在形容策略時，將策略視為動態的，例如「我們準備明年進入東協市場」、「五年之後我們的生產基地將橫跨三大洲」等，而在策略形態分析法中，「策略形態」固然是針對某一時點靜態的描述，但「兩個靜態」之間，就會形成一個「動態的」變化。而同時描述「目前的策略形態」與「未來的策略形態」，就更能清楚說明策略變化在時間軸上變化的軌跡。

策略的「勢」，通常包括「產市垂規地競」幾個構面上的變化，例如「產品線的增減」、「目標市場的調整或重新劃分」、「垂直整合程度之變化」、「規模之擴張」、「某些價值單元在地理分佈上的移動」，以及「某些競爭優勢」的增加或強化。

理想上，這些增強或變化的順序及預計時程，也應包含在「勢態」裡。

隨著策略形態改變而調整的「功能政策」，當然也有它們的「動向」、「勢態」，以及在時間軸上變化的軌跡。

## 9-2 策略控制

在策略形態分析法中，「找出前提、驗證前提」是一項十分重要的步驟。然而實務上不可能等所有「前提」（尤其是未來才可能逐漸明朗化的前提假設）都獲得驗證之後才採取行動，因此所採取的策略行動中，必然有相當比率是建立在決策者對環境、條件等的判斷或猜測（或「下注」）之上。

採取行動後，隨著時間的推移，許多「前提」的正確程度就可能會逐漸明朗。若當初的假設前提與日後發展相距太遠，就必需及早修正策略的方向，或在原來設定的策略框架下，調整功能政策上的做法，或戰術及行動上的細節。

其中所謂的「環境前提」，例如國際政經情勢的變化、法規的改變或開放、競爭對手某一技術創新的進度等，在策略決定時，都可能還是一項「猜測」或「有待驗證的前提」，因此皆應列入密切關注的範圍。如果這些事後續的發展與我們當初的預期相差太大，就應及早針對當時的策略決策進行調整，甚至重新思考。

此外，應密切關注的，還包括一些具關鍵性的「條件前提」。亦即「如果某些事做不到，策略就不會成功」，此事就應被視為關鍵的行動，列入追蹤考核的範圍。例如，「兩年之內，新廠一定要能開工生產，否則就來不及供應市場，若被同業搶占先機，此一策略就失敗了」，表示應隨時密切關注建廠進度，以確保達到策略的預期效果。

企業（尤其是相當規模以上的企業），應善用專人（例如企劃幕僚）隨時關注這些前提的演進與發展，並報告高階領導者，以期當發現當初的「前提」不

正確、未能實現，或無法做到時，領導者可以及早考慮因應的措施。此一過程在策略形態分析法中被稱為「策略控制」。

中小企業若無專任的企劃幕僚負責此項工作，則領導人就應自己或請助理時常關注這些「前提」的進展與變化。

策略形態分析法從策略形態、策略構想，一直到策略構想中的內外因果關係的分析，再進行「找出前提、驗證前提」，在此精緻又合乎邏輯的思維方式下，才能出現這種有系統的「策略控制」做法。

策略控制對策略的制定及策略成效的確保，都能發揮極為正面的作用。

在外部環境前景不明，但又必須採取策略行動時，與其運用「AI」或大數據來試圖精準預測未來環境的變化，不如在某些「勝算較高」的環境前提下，開始採取行動，然後再運用「策略控制」的方法或思維方式來機動調整。所謂「摸著石頭過河」，就是指在行動中，不斷取得回饋資訊，再來調整行進的方向。如果一定要等一切情況都明朗之後再行動，可能只好守在岸邊，永遠過不了河。

### 9-3 策略的動態調整：麻將的比喻

從上述的「策略控制」觀念可知，策略行動開始以後，經由策略控制的做法，有可能使企業的策略長期維持在「持續微調」的狀態。由於環境一直在動態變化，因此未必是選擇了一個「最好」的策略以後，就應該一直堅持下去，而是心中雖然有明確的未來策略方向或「策略藍圖」，但策略制定者或領導人，還是必需有隨時調整策略方向的心理準備。

多年以前曾有人問我一個觀念上的問題：既然策略需要常常修正，何必如此慎重的思考策略呢？

我試著用我們的國粹——「麻將」來比喻。

遊戲開始時，每人面前都有十幾張牌。在準備走向「胡牌」的過程中，開始的第一件事應該是「理牌」，將牌排列成「最有可能走向胡牌的狀態」。一開始，有些人的牌「好」些，有些比較「不好」，這相當於創業初期的策略形態與條件。

在開始行動之前，玩家通常會在腦海中形成一幅「手上這些牌若能『胡』，將可能呈現什麼『樣子』」。這相當於「根據現有條件，構思未來成功的策略形態」。有了這個「想像中的未來策略形態」，才能指導後續打牌過程中，應該如何處理所摸到的牌，並快速而有一致性的進行「吃」、「碰」、「打」等有關決策。

遊戲進行中，大家的手氣和決策，造成「環境」和「條件」的逐漸改變，「環境」是指大家打出來的牌愈來愈多，玩家們原來期望得到的那些牌，可能到手的機率如何，也愈來愈明朗；「條件」是指手上的牌也與開始時不再相同，這時策略就要調整，例如「轉攻為守」或「不求有功，但求無過」；而且腦海中想要追求的「未來策略形態」就必需重新設計。有了新的策略形態，「吃」、「碰」、「打」之類的行事原則也會隨之不同。

如此分析，可知麻將和策略形態分析法有許多相同之處：

第一，初始時，各家所面對的「環境」一樣，但各自的「條件」不同。因此心中的「未來策略形態」是以自己所擁有的條件為基礎的藍圖，有了此一藍圖，每項決策才有可供指引的方針。易言之，策略不是偉大的未來，而是當下決策的指導方針。

第二，環境會改變，條件會消長，腦海中的「未來胡牌的藍圖」或「未來理想的策略形態」也要調整。調整之後，許多執行面的決策與行動也會隨之改變。

第三，要時時關注桌面上已經打出來的牌以及自己手中的牌有何變化，以便思考是否應該重新設計「心中未來可能成功的策略形態」，這相當於「策略控制」。

第四，手上的牌，似乎已逐漸走向成功，但若環境或條件出現重大變化，可能必須得拆掉重練，這究竟是「功虧一簣」，還是「懸崖勒馬」，本來即是很不容易的抉擇。這在企業經營策略和麻將，都是相同的。麻將桌上，每個人一開始心中必然有個「未來的胡牌形態」，否則無法快速決定「怎麼打」，但很少人全局都堅持此一「形態」。隨時調整心中的「未來形態」，依據未來追求的形態來指導行動，顯然是正常的。

第五，牌桌上對手們的功力、牌風，以及這一局中，「吃」、「碰」、「打」的模式及其變化，也是重要的「競爭環境」。在企業的策略分析中，必需觀察競爭者的決策與行動，甚至了解其個性與決策風格，以猜測其策略的意圖，也十分重要。

第六，目標組合或目標當然影響決策。在牌桌上，有人只想贏不怕輸；有些人保守，有人敢賭機會；有些人打「政治牌」；每個人對外面「插花者」（相當於外部投資人）的輸贏，在乎的程度也不相同。這些和企業經營也頗有相似之處。

第七，無論是人生、打牌，還是經營企業，成敗輸贏一半與運氣有關，成功不應志得意滿，輸了也不需懷憂喪志。因為這些事，「過程」比「結果」更重要。

#### 9-4 商業模式

策略分析的程序，傳統上是以「從原料、製造加工到銷售給顧客」的經營方式為基礎。其他與傳統不同的經營形態，一般被稱為「商業模式」。當然傳統產銷架構下的經營方式也被可視為「商業模式」中的一種。

其實無論傳統或相對創新的經營方式，或所有的「商業模式」，都可以運用策略形態分析法來分析、檢視與進行決策。

##### 9-4-1 商業模式之演進代表價值鏈或經營方式上的重大創新

價值鏈或經營方式上的重大創新，可稱之為商業模式之創新。以零售業為例，從前傳統上零售業幾乎都是店主擁有自己的店面，從製造商或批發商進貨，再來銷售給消費者。後來隨著社會的進步與演進，開始出現大型的「連鎖

商店」，店面分佈各地，佈置裝潢亮麗而一致，且擁有大量進貨的談判優勢。此一創新的經營方式，在當時屬於一種較大的策略創新，當然也可以稱之為「新的商業模式」。

跨地區零售連鎖商店資金需求大，人員分散，管理複雜，於是有人開始發明「加盟」制度，既可保持經營上的規模經濟，又可以降低投資金額與管理上的麻煩，還可以有加盟金的收入。在當時，「加盟」或依賴加盟金來獲利，顯然也是一種創新的商業模式。

又例如，電影業有「編導演」及攝影、燈光、佈景、膠片製作等的投入，然後大家買票到戲院觀賞，這相當接近傳統的「商業模式」。後來發明了電視機，大家只要在家看電視，不用花錢，一切由廣告主負責。廣告主則透過廣告，提升了自己的營業額及利潤。而「收視率調查」並依據各節目收視觀眾的特性來放送廣告，就成為新的「價值活動」。

傳統製造業或電影業當然也有「整合」消費者、供應商的付出與利益的概念在內，而上述結合電視台、收視者、節目製作者、廣告商等的「付出」與「利益」，更表現出所謂「商業模式」的特色在內。

後來又出現了形形色色的電子商務。電子商務經營者可以利用大數據來掌握顧客的需求形態，又可以運用自營或外包的方式來從事貨品的運送。電子商務業者可以自己進貨放在網上銷售，也可以提供平台讓提供產品的廠商在平台上自行定價與銷售，由於不是實體面對面的交易，於是收款及確保雙方的信用，降低交易雙方不當的投機或欺詐行為，也需要設計新的方法，甚至出現新的業種或平台來處理這些問題。電子商務平台業者，由於掌握了買賣雙方大量的交易行為與信用資訊，又同時掌握了交易時產生的金流，於是又可以開始進入類似金融貸款的業務。

以上這些商業模式，都可以用策略形態分析法的「產市垂規地競」來描述分析。例如在電子商務上，需要選擇比較不需要親手體驗的品項；客戶（市場）消費行為也頗不相同；在垂直整合上增加了不少價值活動以及金流及物流上的合作平台；在地理上可以跨國交易；在競爭優勢上就需要擁有相當水準的數位科技能力。

商業模式的出現，一方面需要有創意，一方面也與環境及科技進步有關。用策略形態分析法的思維程序和分析方法，當然都可以全盤運用。

然而，針對策略決策及做法，進行理性描述及分析不難，挑戰在於如何以創新的方式，利用當時的形勢（例如數位科技），整合此一「產業網絡體系」中各方的投入與利益分配。

策略形態分析法或任何分析思維的架構，甚至基於學理產生的所謂「道理」，本來就不負責提供創意。但這些觀念架構或學理，可以將模糊或一閃即逝的創意進行具體描述，因而可以成為大家集思廣益、檢驗前提、形成共識的工具。

#### 9-4-2 其他常見的商業模式

房屋仲介或大貿易商也可視為一種商業模式，它們的特色是有「兩端」的客戶（供應商本來就應被視為客戶），自己不從事實質的生產工作，固定投資少，但卻為供需雙方提供各自所需的價值。前面第三章的 A 公司就是一家大貿易商，它的策略，完全可用策略分析法來來檢視、分析與研究。

其他如「品牌授權」、金融業的「以房養老」、提供遊客短期租屋服務的 Airbnb，連結小客車駕駛人及乘客的 Uber、外送平台、大型設備或機具的「售後租回」、針對企業高管用車的「租後再售」，以及免費提供線上檢索服務、社交媒體平台，將所產生的數據分析結果賣給廣告業者之類，都是與過去不同的商業模式，在開始出現時都算是商業模式的創新。簡言之，都包括價值鏈的重組、出現某些價值活動、原有的某些價值活動逐漸消失或式微、供應鏈中出現新類型的組織、新而多元的客戶與交易對象，以及多元的利潤來源。

一百多年前開始出現的「以發行股票來集資」，在當時也應算是創新的商業模式。甚至在唐朝就發明的「飛錢」以及後來的匯兌制度，減少了各地之間銀錢搬運的成本與風險，更進而造成「鏢局」產業的衰微。在當時都應屬於商業模式的創新。

#### 9-4-3 策略分析模式有助於理解與改進創新的商業模式

策略分析模式對商業模式的創新與發想，幫助有限，因為「創意」不容易從「架構」或「學理」中推導出來。但當新創的商業模式出現以後，跟進者如果能善用本書中所介紹的思維方式，就能很容易看出這些新創商業模式的「策略構想」與各種「前提」。然後可以再基於這些，推導出更進步或更精緻的經營模式。

這是策略分析模式及各種策略的「道理」，對商業模式進步的貢獻。

### 十、道與術

在經營企業的思維方式與做法上，有「道」與「術」的區別。

#### 10-1 道

本書主張企業應該公平而有效的整合各方資源，經過有效率的創價流程，以產品與服務為載體，為顧客以及價值鏈中的相關合作與交易對象，乃至於整體社會創造價值。

這種想法或理念，在性質上屬於「道」。

經由「發覺並滿足客戶需求」、「有效率的使用資源」、「培養並發揮本身獨特能力」來獲取利潤，都是基於「道」的理想所產生的做法。而掌握從現在到未來的策略形態演進、追求上下內外的「配適與平衡」，也都是「道」的體現。

這些成長與獲利的方式，相對都具有高度的「正當性」。

#### 10-2 術

有些經營方法，「正當性」就比較低，短期中可能可以獲得利益，但長期而言對產業及社會卻可能造成傷害。

例如經由「聯合壟斷」、「圍標」、「削價競爭」、「法律戰」、「阻斷對手的供應鏈」、「關鍵路路的搶奪」，甚至「防禦型的智財權佈局」等來獲利或阻絕對手的正當成長，雖然有助於本身的獲利，但由於所投入的資源與力量，並未見得會為社會創造價值，因此其「正當性」就不高，只能稱之為「術」。

此外，有些看似創新，一般人又不易看懂其背後策略構想的策略做法或商業模式，實質上未必能為社會創造更多的價值，但卻可以在資本市場或股市中形成大家關注的議題，目的在股市中有所斬獲，其「正當性」也有值得討論之處。

至於前文所提到的「商情戰」，以及「欺敵」與「認知作戰」，在性質上都近於「術」。

所謂「三十六計」，原來是用在戰爭和政治上，但也常被商界所借用。其中如瞞天過海、聲東擊西、暗渡陳倉、調虎離山、空城計，基本上都是以「欺敵」為主的認知作戰。在競爭上固然有作用，但因為與「為社會創造價值」關係不大，因此雖然在戰術上可能短期有用，但不應做為長期策略的主軸。

### 10-3 奇正相生，但應管制比重

有時以「小人之道」還諸小人，對壓制別人的「亂來」，的確比「君子之道」更有彈性也可以快速解決問題。

然而，有道無術固然欠靈活，但有術無道則難以長久。為了長期發展，「正道」之比重應該高得多。畢竟「為社會創造價值」，才是企業長期生存發展的根本。而且在選擇運用「術」的時候，也應檢視一下，這些短期有效的作法，對本身的長期策略或競爭優勢（例如品牌形象、與重要供應商及合作的學術機構之間的關係等），是否產生太多的負面影響。

### 10-4 政府主管機關的裁判角色與「規則制定者」角色

當業者競相以缺乏正當性的手段來互相攻擊，彼此不再從事良性競爭，漸漸顧客需求就不再受到重視，各家業者不求創新，經由「以正當方式為社會創造價值」的獲利也會下降。時間久了就會「毀」了這個產業，甚至整個經濟體。

「市場經濟」及「私有財產」等制度，原本即期望在這些制度下，企業能為了追求合理利潤而比賽「誰更能為社會創造價值」，而正當利潤則是對那些能創造價值的企業所提供的獎勵，「超額利潤」則是對那些「用創新的方式為社會創造價值」的廠商的額外報酬。易言之，現代的市場經濟制度的理想，是建立企業都能依正道而行，而且絕大多數企業的策略運作方式，大部分皆有其「正當性」的前提假設上。

理想上，當出現惡性競爭時，即使都合法，但若繼續「冤冤相報」下去可能危及產業的正常發展時，政府或主管機關就應出來調解或制止。

此事似乎與本書的主軸「策略」關係不大，但任何策略其實都有賴合情合理又合時宜的「法律與政治環境」，其中，出面維持產業中競爭方法的「正當性」，也是政府的責任。

本書作者曾寫過一篇「球員打架是因為裁判無能」的短文，說明當裁判沒有能力進行公平又嚴明的執法，籃球場上小動作就會愈來愈多，雙方球員也愈來愈粗野，為了獲勝，不得不將比賽變得十分「難看」。如果長此以往，觀眾就會轉而去看不其他球類的比賽。結果整個「籃球運動」將因失去群眾而日漸被邊緣化。

企業策略的「正當性」以及政府公正嚴明的政策與執法，是避免自由經濟制度被人民揚棄的必要條件。本章第六節曾提出企業領導人「去私」的重要性，背後隱含的意思是：組織中愈接近基層的人，在合理而良好的升遷與獎懲制度下，其「私心」有助於提升其為組織目標努力的水準，但身為「制定並執行制度」的企業領導人，就必須以整體組織的未來成就為目標，不宜在制定與執行制度的過程中，圖利自己。同樣的道理，政府在為市場經濟制定遊戲規則時，也應以「促進企業之間公平而合理的競爭」為最要的目的，儘量減少對本身（包括政治人物及政黨）私利的考量。

至於如何維持國家之間在商業上的公平競爭，就遠超過「企業管理」的層次了。

近年來，先進國家的政府及非政府組織大力推動的「ESG」（環境保護、社會責任及公司治理），以及「SDGs」（永續發展），以各種方式推動並促使企業降低對利潤的追求，更關注人類及社會的永續發展，的確令人敬佩，但與此處所談的「以正當方法，從事公平競爭」，應屬於不同層次。

甚至可以說，如果政府機關（包括國際上有實質影響力的治理機構）能夠理性而明智的制定公平合理的遊戲規則，並落實執行，則「以正派經營的方式來創造價值，獲取利潤」，就是企業最核心的社會責任。

規則制定者將「ESG」與「SDGs」訂為明確而合理的法律要求，企業遵法而行即可，不需要納入本身策略考量的一部分。當然，如果能預測未來世界在這些規範方面的趨勢，了解這些是本身在「創造價值，獲取利潤」過程中必須面對的「限制條件」，並進而提早在各方面採取因應措施，也是十分明智的。