

第一部分

策略管理的背景與理論

第一章 策略管理概述

「策略」探源

「策略」二字的來源及意義

「策略」(Strategy)源自希臘文“Strategia”，意味著“Generalship”，是「將才」的意思，也就是將軍用兵，或是布署部隊的方法。《大美百科全書》(Encyclopedia Americana)對策略的定義為：「在平時和戰時，發展和運用國家的政治、經濟、心理和軍事的力量，對國家政策提供最大限度支援的藝術和科學。」《藍燈書屋辭典》(The Random House Dictionary of the English Language, 2nd ed.)對策略的定義：「一項為達成目標或結果的計畫。」《牛津大辭典》(The Oxford English Dictionary)對策略的定義：「將軍的藝術；計畫和指揮大規模的軍事行動，從事作戰的藝術。」

上述對「策略」的定義都不出軍事的領域，由此可知，“Strategy”原本是軍事用語，在中文被譯為「戰略」。西元 1930 年代，美國管理學家契斯特·巴納德在《經理人員的職能》一書中認為，領導人主要的工作是管理和擬訂戰略計畫，他應特別注意與公司策略有關的人或組織的行動，而首次將「戰略」一詞帶入管理學的領域。在競爭激烈的環境中，企業為了能夠生存，乃向其他領域借將，將軍事領域中的某些觀念引用到商業界來，策略便為其中的一項。「戰略」一詞被引用到商業界後，它指的是統御性、整體性、具左右勝敗的方案和對策。

在我國春秋時期，孫武的《孫子兵法》應是中國最早關於軍事戰略的著作。在中文裡，「戰」指戰爭、「略」有謀略的意味，《孫子兵法·謀

攻篇》的「上兵伐謀」，「謀」就有策略的意味。在西方，義大利人尼可羅·馬基維利（Niccolò Machiavelli）的《君王論》（The Prince）是最早關於策略的著作，他擷取事實，用歸納法分析說明君王所採取的策略。他寫道：「我著重於事實所表示出的問題真相，而非空洞的觀念。人們實際生活是一回事，但應當如何生活是另一回事。」

策略的觀念被轉用於企業界之後，與管理結合，早年稱為「戰略管理」。但可能由於「戰略管理」含有濃厚的軍事意味，後來便改稱為「策略管理」：「策」是對策的意思、「略」是方案或是方法的意思。「戰略管理」逐漸被「策略管理」所取代，而「策略管理」的商業味道較濃厚。中國大陸仍然使用「戰略」這個名詞，在應用上有「戰略管理」、「企業戰略」等。

策略管理與社會背景

在十八世紀中葉的英國，工業革命（Industrial Revolution）之前的社會是農業社會，生產是在家裡用手工進行的，產品是少量的。工業革命用機器代替人力，而由於機器的體積龐大，無法放置在家裡，所以有了工廠。加上機器的價格昂貴，往往非一人的財力所及，需要集合多人的資金才能購置，因此逐漸有了股份的觀念。此外機器的操作需要大量人力，並非個人所能勝任，故工廠開始招募工人，使得人力由農村流向都市，造成都市的興起，將人類由農業社會帶進工業社會，改變了人類生活的方式，使人類可以擺脫數千年來依賴土地的生活型態。產品是大量生產的，為了銷售產品，而到海外尋找市場，造成殖民帝國主義。接著，如何管理工廠、工人，以及產品的銷售，便逐漸受到重視。

十九世紀下半葉，人們學會使用電力，讓機器設備依靠電力運轉，於是電力成為生活中不可或缺的東西，此項變化稱為第二次工業革命（Second

Industrial Revolution)。此時，工廠需要更龐大的資金與更多的工人，使工廠的規模更大，這些大型企業便成爲了推動經濟發展的引擎。

工業革命產生了資本主義（Capitalism）的社會制度，在這種情況下，出現三個較顯著的資本主義型態：一爲英國的個人資本主義（Personal Capitalism），注重自由放任；一爲美國的競爭資本主義（Competitive Capitalism），注重自由競爭；另一爲德國的合作資本主義（Cooperative Capitalism），注重團隊精神。

西元 1900 年代，費德利克·溫斯羅·泰勒（Frederick Winslow Taylor）對工人的工作進行實地的研究，他應該是第一位研究管理的人。西元 1911 年，他出版《科學管理》（Scientific Management）這本書，這也應該是第一本管理學著作。

西元 1930 年代，美國管理學家契斯特·巴納德在《經理人員的職能》一書中認爲，領導人主要的工作是管理和擬訂戰略計畫，並提出「策略」這個名詞。

西元 1945 年，彼得·杜拉克（Peter Drucker）把在通用汽車公司（General Motors）所做的研究結果出版，書名爲《企業的概念》（Concept of the Corporation），這本書建立起管理學這門學問，彼得·杜拉克也因而被稱爲發明「管理」的人。他認爲，管理不是消極地適應環境的行爲，而是積極採取達到預期結果的行動。他在西元 1954 年的《管理的實踐》（The Practice of Management）一書中提出「目標管理」（Management by objectives, MBO）的觀念，以後廣泛地爲企業所採用。

第二次世界大戰之後，各類組織如雨後春筍般出現，我們的社會變成一個由各種組織所組成的社會。人們在組織中工作，依賴組織爲生，過著上下班的生活，是個受僱者，與以往依賴土地爲生的農業時代，有很大的不同；另一方面，在這個社會舞臺上，組織林立，分工愈爲精密，組織面

臨著如何在其中覓得一席之地的生存問題，故在此種環境之下，探討組織生存的策略管理應運而生。

策略管理的奠基期（1950-1960's）

雖然西元 1930 年代契斯特·巴納德就已提出「策略」這個名詞，但策略管理的發展，則是要到了第二次世界大戰結束後的西元 1950 到 1960 年代才開始，這是因為受到了第二次世界大戰的影響。

第二次世界大戰是個高科技戰爭，對於管理學和策略管理的發展有深遠的影響。譬如戰爭中使用的作業研究，戰後發展出使用於商業上的計量方法；戰時的航空工業，發現飛機產量上升、直接人工成本下降的「學習曲線」觀念等，在管理領域皆被廣泛使用。

西元 1960 年代是策略管理最有意義的時期，這段期間裡大師和名著輩出，使策略管理理論體系逐漸完備。西元 1961 年，小亞弗雷得·錢德勒（Alfred Chandler, Jr.）的《策略與結構：企業歷史的篇章》（*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*）中，提出「組織追隨策略」（*Structure follows strategy*）這句名言；西元 1957 年，菲利普·史利茲尼克（Philip Selznick）提出結合企業外在資源與內在資源的概念，這個概念以後經由以肯尼斯·安德魯斯（Kenneth Andrews）為首的美國哈佛大學商學院教授們的發展，而提出著名的 SWOT 分析（*SWOT Analysis*）（Ghemawat, 2002），這個對企業內、外在環境分析的模式，迄今仍常被使用；西元 1965 年，伊果·安索夫（Igor Ansoff）出版《企業策略》（*Corporate Strategy*）一書，被認為是第一本單獨探討企業策略的著作，是探討現代策略管理的開始；同一時期，美國哈佛大學商學院的教授肯尼斯·安德魯斯在《企業策略的概念》（*The Concept of Corporate Strategy*）這本書中，對策略做了冗長的定義。這段期間策略管理的重點在企業的長期計畫，又稱為長程計畫時期。

戰後的這段期間，美國經濟繁榮，策略強調的是檢視企業內部資源或是要素，著重於企業內部各種資源，如人員、設備、技術、產品、服務等資源的運用情況，有否得到良好的配置，能否達成企業的長期目標。

此時期的代表作有：小亞弗雷得·錢德勒的《策略與結構：企業歷史的篇章》、伊果·安索夫的《企業策略》及美國哈佛大學商學院教科書《經營方略》（Business Policy）。

策略管理的發展期（1970's）

西元 1970 年代，美國經濟衰退，越戰的失利，造成社會動盪不安。企業需要了解所處的環境，轉而著重於外在環境的影響因素，譬如產業本身的競爭情況、潛在進入者、供應商、顧客、替代品等。

這段期間，策略管理著重於規模、成長、投資組合理論等，強化策略管理與環境的互動，發展出策略形成與策略執行兩大部分。策略管理部分是有計畫的，部分是無計畫的，將策略的層級區分為公司整體策略與個別事業策略，策略包括概念性和分析性的構思過程。此時，伊果·安索夫發展出水平和垂直整合的策略，使策略管理多樣化，而豐富了策略管理的內容。此時，策略強調的是對外在環境的了解，是市場導向的，又稱為戰略計畫時期。

策略管理時期（1980's）

西元 1980 年代，有兩件事情對策略管理的發展有重大的影響，一為市場上的矛盾現象，另一為日本的震撼。

西元 1980 年代初期，高市場占有率與低市場占有率的公司都可以獲得利潤，中間的反而沒有，這是一個相當詭譎的情況，而這種矛盾的環境提供麥克·波特（Michael E. Porter）不少思維的空間。

麥克·波特自西元 1980 年起，陸續出版了《競爭策略》（Competitive Strategy）、《競爭優勢》（Competitive Advantage）、《國家競爭優勢》（The

Competitive Advantage of Nations）、《競爭論》（On Competition）等書，他的鑽石理論或稱五力（Five Forces）、價值鏈（Value Chain）、市場定位（Market Positioning）、競爭策略（Competitive Strategies）等理論，將策略管理帶入另一個新領域。這四本書的出版造成了空前的轟動，競爭論一時成為管理界的顯學，使麥克·波特紅透半邊天。

西元 1970 年代末期，日本在各工業領域，包括鋼鐵、造船、相機、汽車與電子等，都超越歐美國家，打入了美國市場，引起西方學者的注意。李查·巴斯卡爾（Richard Pascale）和安索尼·安索斯（Anthony Athos）的《日本的管理藝術》（The Art of Japanese Management）認為，日本的成就歸功於卓越的管理技能，它由七個面向構成，分別為：策略、結構、系統、技術、幕僚、風格以及下屬的目標或稱為共享的價值觀。前三者稱為硬體因素，是美國公司拿手的，其餘四者則稱為軟體因素，是美國公司難以理解的。而書中認為，美國公司的決策型態是由上到下的階層式，日本公司則為取得共識。一年之後，在麥肯錫公司（McKinsey & Co.）東京辦事處任職的日本人大前研一（Kenichi Ohmae）出版了《策略家的理念》（The Mind of the Strategist）一書，他認為美國的策略訴諸於分析性技術、機械性的公式以及一步一步的程序，過於強調分析性；日本的策略則訴諸於需要直覺和智慧的心智活動，具有創意性。美國和日本的管理型態完全不同。

湯瑪斯·畢德士（Thomas Peters）和小羅勃特·華特曼（Robert Waterman）提出「如何塑造一個卓越的公司？」，在探討六十二家相當成功的公司後，於西元 1982 年發表其研究成果，認為卓越的公司具備六項因素，而在《追求卓越》（In Search of Excellence）這本書中，整理為八項要點：

1. 重視行動：強調「做」，不要花時間在各種報告和會議上。
2. 客戶導向：要接近客戶、了解客戶。

3. 企業家精神：給予下屬採取主動的權力，一般稱之為授權。
4. 生產力來自員工：對員工的尊重，有助於提高生產力。
5. 價值觀來自高階管理階層：高階管理階層需要在公司裡宣揚公司的價值觀。
6. 勤於工作：照著所知道的去做。
7. 簡化工作：複雜會浪費時間並造成混雜，所以要將工作簡化。
8. 集權與分權並重：在緊密的中央掌控之下，允許個人有最大的自主權。

千禧年之後

西元 2000 年之後，由於通訊科技與資訊科技的進步，克服了距離的障礙，人們幾乎可以同步接觸到遠方的訊息，而擴大企業經營的領域，於是企業紛紛到海外開拓市場、尋找原料、尋找低廉的人力資源等，而掀起全球化（Globalization）的浪潮，帶動跨國企業或多國籍公司（Multi-National Corporation）的興起，與公司的購併風行。在資訊科技的蓬勃發展之下，環境的變化較以往快速，使得策略趨於簡單化，尤其是環境變動劇烈的資訊產業更是如此，為能即時掌握在迅速變化的環境中所崛起的機會，認為策略就是簡單的規則（Eisenhardt, 2001）。

結論

幾個世紀前，英國政治經濟學家亞當斯密（Adam Smith）提出「看不見的手」來描述市場，認為市場的力量是無法掌控的；「專業經理」被小亞弗雷得·錢德勒形容為「看得見的手」，認為在專業經理的擘畫下，可以影響到市場。二十世紀下半葉，管理學成為顯學，風行世界各地，各種管理理論與技術不斷被發展出來，專業經理對市場的影響力也愈來愈強。從這點看來，小亞弗雷得·錢德勒的論點的確可以得到印證。

策略管理概述

策略管理的舞臺

策略管理的舞臺由三種角色構成，分別為人、組織與方法。

人指策略者，這類人與制訂策略有直接的關係，或是具有影響力。這種人的職位有可能是董事長、總經理、經理、執行長、醫院的院長、行政副院長等，或是一群從事規劃的幕僚人員，或是高階主管以上人員等。這些人處在一個機構的高階地位，對於這個機構有某種程度的影響力，其中董事長、總經理、經理、執行長、醫院的院長、行政副院長等，他們對這個機構負有營運成敗的責任，他們掌握這個機構的營運大權，決定這個機構未來的走向，或是決定這個機構的經營型態。波士頓顧問公司（The Boston Consulting Group, BCG）的布魯斯·韓德生（Bruce Henderson）在《公司策略》（Corporate Strategy）書中指出，策略計畫一定由高階主管制訂，而無法向下授權，但是執行責任可以授權。策略計畫視所有的決定為例外，執行則經由事先建立的程序和控制來進行。

組織有時使用機構、企業、公司等名稱，它是一群有著共同目標的人的集合體，對於所擁有的資源具有分配的權力。策略者一定是某個組織的高階成員，他是為這個組織制訂策略，而非單為個人，所以組織是制訂與執行策略的對象。

方法有時候使用「工具」這個名詞，但在策略管理上指的是策略。它是一種思維、思想，或作為或做法，它有如一座橋梁，連接著人與組織。

所以，策略管理是為企業尋找生存空間的一套方案，企業要了解在這個舞臺上，要有如何的作為才能夠生存下去。

策略的性質

策略是計畫的一種，它是向前做好幾步的思考，而不是照著計畫去做，這是策略與計畫的差別，這些差別說明了策略的性質（或特色）。策略的性質有：

1. 策略是一個動腦的思維活動：思維是透過對工作的仔細觀察，增廣見聞的閱讀、學習以及思考等這一連串過程而產生的。它是經過縝密的思考，或是苦思的結果。
2. 策略具前瞻性：它的著眼點是未來，而非現在或是過去，策略探討的是未來企業要如何經營。鴻海的郭台銘認為，鴻海必須能同時在全球各據點開戰，並且要能運用「全球資源」，經營「全球成本」。他高瞻遠矚的眼光，造就出今日的鴻海。日本新力公司（Sony）的盛田昭夫在創業初期就認為，若顧客買了錄音機，就會買錄音帶，若新力只賣錄音機不賣錄音帶，等於把大好的市場拱手讓人，所以新力的策略是，同時生產和銷售錄音機與錄音帶（突破叢書編譯，1988：66）。
3. 策略是觀點：策略不但是觀點，也是策略者對企業經營的看法。由於每個人的生活背景不同、經驗不同，最終會影響到觀點，而產生不同的派別。
4. 策略具宏觀性：策略的對象是整個企業，而非個別的部門，所以它是以高廣的角度，全面檢視企業經營的情況，而非侷限於某一部門。
5. 策略具行動性：策略需要實際表現出來，所以執行是很重要的一環，因為坐而言，不如起而行。策略的行動就是執行，唯有經過執行，策略才能落實於現實生活中，一個無法執行的策略與空談無異。百事可樂（Pepsi）總經理安得羅爾·皮爾遜（Andrall Pearson）曾