

企業策略決定與競爭優勢

葛慶柏、張德正、許碧珊*

葛慶柏 南港高工實驗研究組長 kcpl120@gmail.com

張德正 美商盈達滑軌股份有限公司總經理 tjmax950@yahoo.com.tw

許碧珊 經國管理暨健康學院講師 ivymax950@yahoo.com.tw*

*通訊作者

摘 要

現今企業經營競爭激烈的程度已和往昔大不相同，任何企業要求永續經營，都必須能夠在不斷變化的環境中求生存，為求企業不斷的健康獲利成長，必須追求與眾不同的競爭策略，進一步累積本身的競爭優勢與下一階段成長的能量。因此依據企業本身的資源能力，產業條件與競爭環境，適時擬定適當的成長策略是企業經營過程所不可欠缺的重要步驟。

企業成長策略包括擴張性的主動攻擊、轉換戰場尋找新機會、藉整合重塑企業體質、多角化經營涉入不同領域以及適當取捨化衝突為成長動力，並分別列舉不同策略的企業個案；本研究希望透過基礎理論探討與企業個案深入研究的機會，找出企業在經營過程中，如何能適時掌握策略成長機會與決定，並依據企業本身的經營與資源能力，建立屬於自己的優質競爭優勢，創造出優質的企業策略成長循環，並為企業創造出永續經營的機會與可能，透過企業成長策略的正確決定，可補強執行面，達到有效性，進而強化企業的競爭優勢。

關鍵詞：企業策略決定、企業成長策略

前 言

很多企業的興起是因產業大環境一時的機會或流行而創立，一波機會過後就哀鴻遍野，不是經營不善倒閉，就是經營不下去被合併，印證了一句話，「創業難，守成更難」，這正說明創業成功的果實得來不易，但是要守住企業平穩經營更不容易，企業成長策略正是企業因應產業大環境機會與風險不斷變動下，企業如何根據本身之核心能力，對「做什麼？不做什麼？何時做？做到什麼程度？」做出選擇與決定，以掌握機會和規避風險所做的策略規劃與策略管理，並將企業經營獲利能力最大化，經營風險最小化，才有機會追求企業永續經營的實現。

現今企業經營競爭激烈的程度已和往昔大不相同，任何企業要求永續經營，都必須能夠在不斷變化的環境中求生存，尤其在企業大者恆大的趨勢環境中，中小企業因為資源相對不足，為求企業不斷的健康獲利成長，必須追求與眾不同的競爭策略，如建立新的商業模式(business model)，界定新的遊戲規則，產品與服務的差異化…等，進一步累積本身的競爭優勢與下一階段成長的能量，才能於競爭激烈的產業環境中佔有一席之地。因此依據企業本身的資源能力，產業條件與競爭環境，適時擬定適當的成長策略是企業經營過程所不可欠缺的重要步驟。

本研究希望透過基礎理論探討與企業個案深入研究的機會，找出企業在經營過程中，如何能適時掌握策略成長機會與決定，並依據企業本身的經營與資源能力，建立屬於自己的優質競爭優勢，創造出優質的企業策略成長循環，並為企業創造出永續經營的機會與可能。

壹、企業成長策略與競爭優勢

一、策略是什麼？

策略(Stratgy)這個字源於西元前400年的希臘，意指軍事指揮的藝術與科學。策略係指為達成某項或某組目標，而採取管理計畫的基本步驟。易言之，所謂策略，就是管理階層如何去達成其目標的過程。我們認為「策略是設謀用計的手段」，更明白地說：「策略是欲達目的之構想與手段」。人們內心，有某些企圖、某些願望或某個

目的，為了達到此願望或目的，就產生了一些構想，想到「該怎麼做」可以輕易地達到願望達到自我的目的。又為了輕易地達到目的，人們自然想到要抄捷徑，除荊棘與避兇險，想到趨吉避兇的方法或手段。因此，我們又稱「策略是一種洞悉利害，了解難易，使人趨吉避兇，輕易達成任務或達到目的之手段。」至於策略規劃(Strategic Planning)則是從界定企業基本目標與使命、偵測外在環境、訂定公司資源分配原則，以至於決定生產、行銷、財務等功能性政策，這一整個系列的過程(陳永生, 2002)。

策略是企業長期性根本目標和目的之確立，以及為實踐該目標所採取的一系列行為和資源配置過程，策略是整合組織的主要目標政策和行動過程的整體模式或計畫。建構良好的策略有助組織依據自己的相對優勢，預期環境變動，以及競爭對手的行為等因素進行資源配置(Quinn & Hilmer, 1994)。策略是目標、目的和意圖的整體模式，以及為達成基本目標所制定的政策與計畫；具體表現的形式為：我們現在是什麼樣的公司，未來想要成為什麼樣的公司，以及我們如何定義公司所從事的商業活動(Andrews, 1971)。

二、策略之特徵

(一) 策略的價值

1. 發揮效率(產出與投入之比率)
2. 達到效果(收益與目標之比率)
3. 以最少的成價獲取最大的收益

(二) 何時需要策略

策略經常會在事業受阻，營運停滯、工作不暢、獲益不再等等狀況時，才會引人注意或有所需要。當幾乎所有外部情報與市場動向資料都完備、正確時，就不需要策略決定。

從事策略規劃、執行、評鑑的每個階段管理時，作決定時必須考量以下要點，如表1：

表1 企業策略決定注意要點(本研究整理)

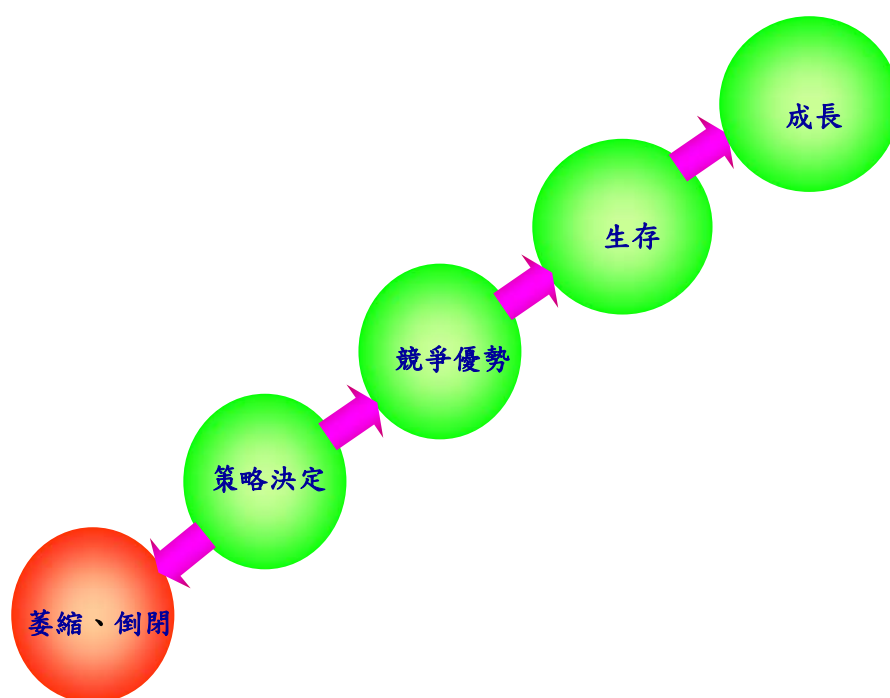
Changes	環境與情境變動所造成的潛在權變危機
Advance	時時提醒回想是否具備前瞻性
Executive	執行的可行性推演於決定策略前完成，具備明確目標
Alternatives	完善的備案是風險管理的保險單

Balance	平衡價值命題與事實命題之間的衝突與權重
Close-Loop	為一具備回饋機制的封閉循環過程
Gateway	於過程中設計閘門，適時執行反思與評鑑，機動調整、校準

三、企業成長策略與競爭優勢

企業策略就是如何確保生存的企業成長策略，如何做出正確有效的企業策略決定，關係到企業的競爭優勢，嚴重錯誤的策略決定將導引企業走向致命的結果。

策略決定的唯一目的，在於使公司盡一切可能有效獲取競爭優勢。企業之成長策略均指向一種意圖：試圖以最有效的方式強化企業相較於競爭對手的優勢(Ohmae, 1989)。而依據鴻海公司董事長郭台銘的解釋：策略就是方向、時機、程度。所以企業成長策略就是指引企業策略成長的方向，於何時執行策略成長工作，並依取得的資源執行到最佳程度，為企業創造出最佳經營績效的藍圖。因此，策略的焦點著重於企業為維護持續的競爭優勢所做的定位，包括進入那個產業，提供什麼產品與服務，以及如何分配企業資源以達成該競爭優勢得到持續的各種決定，如圖一。



圖一 企業成長策略與競爭優勢（本研究整理）

(一) 成長策略之內涵

當外部環境快速變遷，企業必須檢視外部環境與內部條件制定一套因應策略以求永續經營，而成長策略是最常見的策略模式之一。成長策略(growth strategy)是指企業重大的成長決策與成長類型，能引導組織的資源配置與活動的重要決策。大部分的企業均追求成長，以成長為經營活動中最重要目標之一。成長的內涵包括銷貨的成長、附加價值的成長、利潤的成長、員工的成長及資源的成長(Aaker, 1984)。學者在探討成長策略時，常因研究的內涵與重點的差異而有所不同，如：Boag and Dastmalchian(1988)將成長策略分為四個選擇分別為產品發展、市場發展、市場滲透及多角化。Mayo and Jarvis(1992)將成長策略分為二種市場成長與產品成長。

(二) 成長類型

大多數的公司進行成長策略是由於公司擁有的資源超過了維持現今或核心事業競爭優勢之所需，或是可以經由組織外部取得足夠的資源，並利用這些可用的資源進行投資創造價值，主要的成長類型有相關成長與非相關成長兩種主要型式。相關成長是指企業進行多角化時，所進入的新事業活動和公司現存的事業活動間可以聯結在一起，或是活動間有數個共通的活動價值鏈要素，而通常這些共通的聯結乃基於製造、行銷或技術的共通性。而非相關成長則是指公司進入新的事業領域時，此事業領域與現存的經營領域並沒有明顯的關連。

Ramanujam and Varadarajan(1989)認為常見的成長策略分類為：

1. 相關多角化：為達成科技、規模經濟效果與市場綜效。
2. 垂直整合：為降低成本、確保供需無虞、提高進入與移動障礙、增加差異化能力。
3. 非相關多角化：為達成經濟上分散風險與財務資源的適當配置。

由這些成因可知，相關成長主要目的在追求降低成本、作業之規模經濟、範疇經濟或業務綜效所產生的利益，而非相關成長則在追求分散風險與財務資源適當配置所產生的財務綜效利益。雖然成長的目的很清楚，但卻無法保證成長活動均能如願達成目的，因此理想的成長活動需：(1)能有效的分散可能遽變所產生的風險。(2)要能平衡事業之利潤與現金流量。(3)要能配合企業本質與管理風格。(4)要能純化組織結構

與公司文化。(5)需兼顧企業之成長。

(三) 企業生存法則

企業的生存法則不只是標定出既有的市場顧客需求，更需創造出未來的新價值，所以是一個動態歷程。茲分為以下三項要點論述。

1. 比競爭者提供更好的利益價值：以顧客立場出發，創造客戶的利益。
2. 準確對準需求，提供眾多利益價值：
 - (1) 共力：於價值鏈中任何位置，皆建立相同目標“讓消費者購買”。
 - (2) 小道：滿足特定消費族群的需求。
 - (3) 補缺：找尋市場中未被滿足的缺口。
3. 百分百的獨特性：在所有的細節與條件上，皆展現出比競爭者更為傑出的獨特性。
4. 百分百的執行力：在所有的細節與流程上，皆能確實執行，產出規劃的價值。

(四) 企業五大成長策略

策略，是企業經營的方向，企業成長時機的掌握與資源投入及執行程度的管理，策略，也是一種取捨，在企業經營動態的過程中，選擇要做什麼？不做什麼？再大的企業資源也是有限，不可能無限制的包山包海，每項事業都要做的結果，就是每項事業都做不好，徒然浪費企業寶貴的資源，所以企業經營沒有策略，就像航行於大海中的船，沒有方向，不知航向何方一樣，徒然浪費資源也無法達到目的地，尤其是中小企業，其資源的取得與累積更是可貴而有限，更應該將每一分資源的效益發揮到最大，而企業經營的策略，就是要讓企業有限的資源，作為企業成長的動力，使用於最有效的地方，能夠再創造更大的資源，供企業做下一次的策略成長應用，形成資源創造的正向循環，讓資源的取得源源不絕，企業的成長可以生生不息。

邱義城(1997)於「策略聖經」一書中，曾提出企業五大成長策略，本研究融合其學理論述，整理如下各點：

1. 企業成長策略一：擴張性的主動攻擊

透過 4P 的組合運用，掠奪既有餅塊或將餅做大。因為資源有限，需針對現有短

程戰況與中程發展需求，動態調配資源，發揮最佳效益。

- (1) 活化 (產品 Product): 新產品研發或既有產品改良。
- (2) 細分 (價格 Price): 重新定義市場區隔: 組合、新缺口、縱跨, 塑造新價值。
- (3) 新通 (通路 Place): 突破傳統通路, 開發更具效益的新通路。
- (4) 誘惑 (促銷 Promotion): 利益聯盟方式促銷, 擴大促銷觸及面與促銷效益。

2. 企業成長策略二: 轉換戰場, 尋找新機會

餅的空間(既有市場)是有限的, 開拓新市場(新餅), 創造新成長。

- (1) 轉戰海外新市場: 透過合資、策略聯盟、併購, 開發地理新市場。
- (2) 開發良田: 經由新市場區隔, 尋求未被滿足的新區隔空間, 提供新利益滿足新市場。
- (3) 借力使力: 異業合作, 達到相得益彰的效果。為了短期目標, 相互合作, 經由聯合促銷或對雙方顧客層互打折扣, 達到相互抬轎, 交換客層的短期利益結合。

3. 企業成長策略三: 藉整合重塑企業體質

企業整合可分為以下三種方式: 水平、垂直、策略聯盟。

- 垂直整合 (價值鏈體系內的供需整合):
 - (1) 減少通路位階, 降低中間加成, 創造競爭優勢。
 - (2) 減少採購位階, 對於暢銷商品發展自有品牌。
- 水平整合 (價值鍊某位階平面的整合):
 - (1) 同業間整合。
 - (2) 同業間聯合共同採購。
- 策略聯盟
 - (1) 資源共享, 經營結構相互調整式的長期深度合作。
 - (2) 求取各方專長的結合綜效。

4. 企業成長策略四：多角化經營，涉入不同領域

當外在環境劇烈變遷，本業市場潛力不大(成熟期或衰退期)，獲利下降，發掘到市場競爭機會(成長期)，且具備本業累積的充足閒置現金，是進行多角化經營的契機。多角化發展好比養魚策略，適時放入具有發展潛力的小魚苗，才能創造豐碩的漁獲量。

企業進行多角化經營時，仍需要注意以下各項因素的合理化，換句話說，就是要評估進行多角化經營時，企業本身所能承擔的失敗風險。

- (1) 資源配置：資源在多角爭奪下的排擠衝突與重覆投資浪費。
- (2) 資金運轉：高財務槓桿下的現金流風險。
- (3) 專業技術：關鍵技術的持續取得與殘餘價值榨取。
- (4) 綜效評估：於關鍵節點檢視綜效、察覺負向邊際成本效應。

5. 企業成長策略五：適當取捨，化衝突為成長動力

企業必須在快速改變的變動風險與新舊市場過渡時期的有限資源分配所造成的衝突下，進行均衡的取捨，將衝突轉換成成長的動力，並且需注意下列三項要點。

- (1) 進入有潛力的領域：當企業投入一項產業時，必須能確定此產業是屬於成長型新興產業，此外，資金與技術也必須能持續與支持。
- (2) 不能冒進：快速改變引發的內部人員變動與認知混亂，需要被謹慎的辨識與即時宣導，培養共識與聚焦。
- (3) 不可一味複製過去的成功經驗：新興產業即是未知的產業，難以辨識與比對過去成功經驗的背景條件與新興產業的背景條件。

企業成長策略，是為企業本身創造價值的核心動力，企業經營只有透過各種策略行動，不斷的成長，才能增進企業的總體價值，提高企業的競爭優勢。然而，經營企業是動態的，不但產業科技日新月異，一直在變動、進步，競爭者也處於快速變動、進步之中，所以今日的競爭優勢會被腐蝕，明日可能已被超越，今天的價值明天可能已經改變，這是企業經營的挑戰與機會，企業成長策略，會帶動企業內部的組織流程再造、企業文化的改變、技術能力的提升、財務與人力資源的增加、銷售管道與市場的擴佔、為客戶與廠商創造更好的價值等，並轉化為企業競爭優勢，企業為能持續保

有競爭優勢資源，就必須持續不斷的為企業本身創造價值，累積資源而壯大，因此，謹慎選擇策略成長機會，擬定企業成長策略，並落實執行，達到資源累積的效益，不但可以形成競爭優勢的正向循環，同時可以創造增進企業的總體價值，達到企業永續經營，生生不息的目標，這就是企業成長策略最重要的價值。

貳、企業策略決定之探討

一、企業策略決定

本章節針對第一章所述之五大企業成長策略，於進行策略決定時，闡述需要考量的重要因素，並提供業界實際的範例。

策略之所以難以決定或甚至做出錯誤的決定，主要是策略具有兩項特徵：不確定性，適當的取捨與平衡。

（一）不確定性

策略之所以為策略，因為其規劃是為了因應將來未知的情境，而非現今情境，即使收集到的情報詳盡，分析工作確實，但是仍然充滿對未來的種種情境假設，也就是說策略的決定是在諸多假設情境下進行。所以不確定性存在於策略規劃、執行過程中，若不能正確面對此不確定性，且考量不確定性所帶來的權變威脅，將造成策略決定上的致命錯誤。

（二）適當的取捨與平衡

策略規劃過程中，透過對各種不同情境、資源的評估，產生種種方案；當進入最佳化方案評估時，必須考量資源有限，對於資源做出適當的取捨，並平衡資源彼此間的交互影響與衝突，進而產生最佳方案。

針對策略的兩項特徵：不確定性、適當的取捨與平衡，於進行企業成長策略決定時，必須考量、檢視特定的因素，以風險管理降低不確定性帶來的威脅，並平衡

因素彼此間可能對企業造成的威脅與機會，及適當取捨各種資源，於有限資源限制下發揮縱效。以下針對五大企業成長策略的特定因素，於進行策略決定時，提出如何減少或避免因為不確定性、取捨與平衡所導致的致命錯誤。

二、策略決定之個案

(一) 企業成長策略一：擴張性的主動攻擊，掠奪既有餅塊，或將餅做大。

1、活化(產品 Product)

以改良產品或開發、運用新科技技術於新產品應用或新商業模式，來擴張市場，達到活化目的。進行策略決定時，需考量以下重要因素：

- (1) 確實了解既有與未來科技，及預測其可能帶來之產品或商業模式改變對目前產品或商業模式所造成的威脅。
- (2) 預測評估新產品或新商業模式改變所造成的消費需求改變。
- (3) 持續的否定自己，尋求創新，針對客戶需求(客戶抱怨與新訴求)，持續推出新產品與服務。

個案一、CRT 映像管顯示器與 LCD 液晶顯示器

當液晶科技運用於顯示器產品設計時，當時全國最大監視器生產廠商華映，生產映像管監視器，無視於液晶科技可能帶來的產品應用威脅，甚至於當日本市場推出液晶顯示器時，華映仍然投資於映像管監視器的生產。隨著液晶顯示器挾著薄型化、美觀、低輻射優勢大舉進入監視器市場應用時，華映才警覺到映像管技術終將淘汰，被液晶技術所取代。即使華映隨後也加緊投入液晶顯示器生產，但是因為進入時間相較於其他新進入競爭對手為晚，監視器生產製造的龍頭地位，自此便拱手讓人。

這是企業領導團隊未能確實了解薄型化顯示器液晶科技，及無法於新科技推出初期，預測其可能帶來之產品改變與對目前產品所造成的威脅，及預測評估新產品改變所造成的消費需求改變，因此做出錯誤的決策，失

去投入液晶顯示器生產的最佳時機。

個案二、感光底片式相機與數位化照相機

當數位影像科技悄悄進入照相機技術應用領域時，當時全球排名第一的廠商柯達 Kodak，於新產品開發策略仍然決定發展現有的感光底片技術。隨著數位化影像處理技術的快速發展，推動數位照相機功能提升與價格下降，以迅雷不及掩耳的驚人速度，搶佔了傳統感光底片式相機市場，也連帶徹底將感光底片的軟片與沖洗市場一併搶佔，以數位記憶卡與數位沖洗技術取代。柯達便於短暫時段內，盡失全球相機、軟片、沖洗業務的市場，面臨莫大的企業危機。

數位新科技創造出自主性、長期保存、便利性，領導消費需求，而且數位電子科技的產品週期，遠短於傳統機械式感光產品，其市場取代的速度讓柯達簡直措手不及，產生致命的威脅。企業領導者面對數位電子新科技的短暫置換生命週期，更須加倍警覺，以前瞻性、創意的思維面對，於策略決定時，謹慎評估新產品與新商業模式可能帶來的機會與威脅，適時調整企業發展方向。

個案三、傳統晶片式信用卡與 Visa Wave 信用卡

傳統晶片式信用卡的最大缺點便是刷卡到確認信用的等待時間長，所以講求快速便利的商業用途店家視之為懼途，如 7-11 等便利商店遲遲不願導入信用卡消費服務。當 Visa Wave 信用卡技術導入市場時，其快速 5 秒內完成信用交易的便利快速特性功能，短時間內便改變了消費者與商家的信用消費應用，這可從目前信用卡大量快速置換成 Visa Wave 得到實證，這也是 Visa 公司正確的決策迴避以削減利潤方式來競爭市場客群改以運用 Wave 新科技，轉變領導新消費商業模式，迅速擴張掠奪市場的實際例子。

個案四、傳統拋棄式刮鬍刀與吉利牌刮鬍刀

凡是使用過傳統拋棄式刮鬍刀的男士們，都對其舒適性、安全性、刮鬍功能感到不滿，吉利公司看到了客戶的實際需要，便不斷的改良傳統拋棄式刮鬍刀的缺點，陸續推出雙刀片式、浮動刀座、潤澤片、三刀片式、四刀片式等改良產品，藉由快速、持續的產品改良策略，提供給消費者舒適、安全、功能性上的滿意，成為拋棄式刮鬍刀的龍頭霸主，而且其改良設計的技術專利也建立起競爭對手難以進入的障礙，確保企業競爭優勢。

2、細分（價格 Price）

以操弄市場區隔產生的新產品，具備原生產資源再利用的低投入風險，藉由開闢新戰場(市場)，擴張佔有率。進行策略決定時，需具備：

- (1) 可靠的同業市場調查資訊，以確立產品相對於市場區塊的實際運轉機制與銷售演進，及相對應之消費者回饋，進而用於決定該採用何種市場區隔手段策略。
- (2) 將投影產品（合乎策略需求之試用產品）投入設定的市場區塊或客戶群，試探市場與客戶的使用反饋，對市場調查資訊進行分析，以確認策略規劃中假設的市場或消費者反應，是否得到合理化支持。

個案一、洗髮、潤髮二合一洗髮精

運用合併市場區隔策略，將洗髮精市場與潤髮精市場合併為二合一洗髮潤髮精市場，開創一個新的市場區隔。此種策略運用成功的經典範例是飛柔洗髮精，而其成功的策略決定導因於其企業針對消費市場客戶，進行有效可靠的市場調查，發現多數消費者因為現代商業社會的緊湊生活步調，洗髮需要能夠於簡單快速下完成，於是開發出洗髮與潤髮功能合一的產品，簡化消費者整體洗髮、潤髮的需求。而於決策之前，針對設定消費族群與市場進行廣泛的試用活動與試用回饋調查，確立策略中的假設條件與情境與試用回饋達到顯著正相關後，一舉成功推出新產品，開創出新的市場區隔，銷售額與市場佔有率一時明顯增長，成為競爭者爭相模仿的對象。

個案二、 抗敏感牙齒的牙膏

運用找出空隙市場區隔策略。台灣的牙膏市場曾經一度因為過多品牌的同質競爭，而產生白熱化的價格戰。因為產品的高度同質性，導致品牌忠誠度的支持因子不復存在，消費市場導向於低價取向。於是某企業遍進行全面市場調查，發現國內擁有許多敏感性牙齒的消費者，不是長期忍受敏感性牙齒帶來的痛苦與諸多不便，就是向藥局或牙科醫生購買價額昂貴的進口抗敏感牙齒牙膏，於是決定開創此缺口市場所需的產品—舒酸定抗敏感牙齒牙膏。有了可靠的市場調查支持，此策略決定成功的銷售新產品於此缺口市場，也意味了企業不必捲入白熱化的價格戰市場，享受缺口市場的高利潤回收。

個案三、 金車系列罐裝咖啡

運用縱跨整體市場區隔策略。當金車推出 Mr. Brown 伯朗品牌罐裝咖啡後，原本屬於咖啡廳的咖啡飲料市場，轉變成於雜貨店或便利店可購買的一般化飲料，從此咖啡飲用人口突增，金車的策略成功將咖啡轉變成一般化飲品，擴張市場版圖。隨即金車採取多品牌—藍山、金典、紐約、曼特寧縱跨各類咖啡口味市場區塊策略，囊跨重要的幾個咖啡口味消費市場，於增加消費者選擇性與吸引各類不同口味喜好的消費族群同時，也建立起產品線水平整合門檻的競爭優勢，形成讓新進入競爭者難以跨越的門檻，此種“整碗拿去”的策略，在高度專門化的企業經營下，被廣泛的成功使用。

個案四、 金車投入純麥威士忌酒生產行銷

運用自製化市場策略。國內的威士忌酒消費市場近年來持續成長，可由不斷增加的威士忌酒品代理商與眾多國外品牌的行銷廣告得到證明，而其中又以純麥威士忌酒的市場最為增長，但所有的純麥威士忌酒品皆為進口貨，進口品牌背後的進口稅加成造成此市場的高價不跌。金車看到了國

產化純麥威士忌酒的機會，於是開始購置設備與轉移外國知名釀造技術，預計在不久的未來，將推出 10 以上年份的國產庫藏純麥威士忌酒品，這是以自製國產化取代進口市場的區隔策略。而國產製造商的多年在地信譽與品牌經營，將是決定是否能夠成功推出國產化商品的決定性關鍵因素，而國產與進口品之產品取得成本價差，將成為國產品企業與進口商品競爭的利器。

3、新通（通路 Place）

創新運用通路：通路不再只是通路，而是加值型服務與有效物流的觸媒載體。進行策略決定時，需確實了解與佈局以下重要事宜：

- (1) 路路的觸及範圍與密度，是否能夠合理配置於策略規劃中的通路觸及面。
- (2) 是否有能力建置對路路的自主掌控能力。
- (3) 路路網中各站點之資訊網庫的建設普及率及資訊更新即時程度，是否可以有效支持即時商品或服務配送。

個案一、7-11 便利商店與宅急便

7-11 便利商店與宅急便的策略聯盟為宅急便的成功策略決定。透過廣達全國各角落，深入民眾生活的 7-11 便利商店網，7-11 便利商店網不再是便利店，而是密集的物流網，宅急便在不必付出建置密集物流網的高投入成本考量下，運用 7-11 便利商店網成為快遞服務的收發站點，具備迅捷便利與深入偏遠、山地等區域的特質；而 7-11 便利商店網也因此策略聯盟而增加了快遞服務的附加價值，這是雙贏結果的示範，宅急便因此而迅速的擴張市場版圖與業績。

由於宅急便的快遞收發資訊網庫建設與 7-11 便利商店網的 POS 資訊網有效結合，普及率與資訊更新即時程度能夠正確、有效支持快遞業務需求，更是成就此成功策略決定的關鍵因素。

個案二、全國加油站與富邦銀行的聯名信用卡

全國加油站與富邦銀行的聯名信用卡為一成功的異業合作策略，富邦銀行結合全國加油站普及全國各重要城市的加油站據點與加油消費族群，進行異業合作，推出聯名信用卡，全國加油站成為富邦銀行信用卡的信用消費物流網，加上消費族群的可控性與高刷卡實現率，讓富邦銀行不但在信用卡的發卡數量上高於同業銀行表現，而且在實質面的刷卡消費金額上，也因此聯名卡消費族群的加油消費需求，而比同業銀行表現顯著領先。

在此案例中，刷卡記點的政策佈局導向於平衡式雙向記點，激勵持卡消費者的忠誠度，也將業務營運成本平衡地由異業合作的雙方承擔，強化合作的基礎與穩定性。

個案三、市公車與廣告商

廣告媒體商運用市公車成為物流網的觸媒載體，此策略成功地透過密集且高頻率的市公車路線網，將廣告普及率與播放率提升。類似的策略運用如：於市公車上的行動電視節目打廣告、各商辦大樓之電梯顯示螢幕打廣告等，皆是以能夠廣大深入觸及消費者且高個別消費者播放率為主要考量下，具備此特質的物體為其物流網載體，達到有效普及的廣告效益。

4、誘惑（促銷 Promotion）

使用者付費式促銷：有別於傳統自我產品促銷模式，以滿足特定族群需求的誘因商品，採使用者付費方式，讓消費者同時購買促銷產品與誘因產品，降低促銷成本，提高促銷效果。進行策略決定時，需考量以下重要因素：

- (1) 確認誘因產品對特定族群的吸引效果顯著。
- (2) 透過設計誘因產品之特定族群相關的潛在客群，而擴大消費族群的深度與廣度。
- (3) 合理化取得誘因產品的價錢。
- (4)

個案一、麥當勞速食連鎖店與 Hello Kitty 系列商品

麥當勞速食連鎖店在第一次推出 Hello Kitty 系列商品，作為促銷活動的誘因產品，獲得意料以外的狂熱排隊購買，不但是主要消費族群兒童與青少年，其相關聯的父母親及青年夫妻，皆是因為子女、女友、太太方面對於誘因產品 Hello Kitty 系列商品的認同與狂熱愛好，形成收集潮流，連帶帶動整體的速食銷售業績。此後的數次促銷活動皆維持以 Hello Kitty 系列商品作為誘因產品的特色，只是將其誘因產品用途做出修改。此策略的運用至今仍然具有效益，可見有效的誘因產品對特定族群的顯著吸引效果，在此策略決定上具有關鍵的影響力。

個案二、 特定超低價商品

各大型賣場如家樂福、大潤發、頂好、屈臣氏等，紛紛推出每日特定超低價商品來吸引消費者上門，購買其特定超低價商品。特定超低價商品的設計需要具備以下特色：普遍性需求的消費商品，超低價格。而商家真正的目的是運用消費者對於沉澱成本（交通時間、購物時間、油錢）的難以割捨心理，進入賣場後會採購高於超低價商品價值數倍的其他商品，增加客流量與銷售業績。

（二） 企業成長策略二： 轉換戰場，尋找新機會，開拓新市場(新餅)。

1、 轉戰海外市場：

進行策略決定時，要注意以下主要考量事項：

- (1) 原有市場的成功與失敗經驗，不可隨著市場轉移而直接移植至新市場，應依據實地實際時、空、人、物條件，適時修正經營方式。
- (2) 當地的法規可能變動與執行狀況。
- (3) 整體的基礎建設、關鍵物料的取得、配套供應商、中階幹部的人力素質與資源等，不可只尋求低價勞力與土地的誘因。

個案一、 通用汽車於中國市場

如同其他成功進入中國大陸市場的國際型企業如 P&G 和可口可樂、

通用汽車進入中國市場時，皆採行孤立策略，以最優勢的一面面對競爭，隱藏弱勢，自主控制一切可能的風險因素，其實際作法有：引進最佳產品、業務集中於主要大城市（非全國性據點，避免地理上的溝通障礙）、自行招募基層員工並進行培訓、運用原廠外派管理層人培養當地幹部、引進合格供應商或透過技術轉移培植當地供應商、建立直營通路與營銷據點。

接納在臺灣營運的失敗經歷，於進入中國市場時，進行全面化市場調查，徹底考量當地文化與客戶喜好，並轉移具備台灣市場豐富經驗的台籍員工進入領導階層，參與策略規劃、決定、執行，確實依據實地實際時、空、人、物條件，適時修正經營方式。

個案二、通用汽車於台灣市場

通用汽車將北美及歐洲市場所經歷的經驗與知識，直接轉植於台灣市場，造成文化與客戶認知與喜好上的衝突，最後導致失敗，此案例顯示原有市場的成功與失敗經驗，不可隨著市場轉移而直接移植至新市場，應依據實地實際時、空、人、物條件，適時修正經營方式。

個案三、本田汽車於中國市場

本田汽車於中國市場的第一次國產車上市計畫，於策略決定的假設中，將中國車輛排污防制法規設定不會變動，因為此錯誤評估，造成上市計畫延遲將近一年，損失莫大商機與承受極大的開發損失。在進行國外市場開發計畫時，當地法規的演變與可能的轉變壓力來源，需要深入且持續的了解與因應，否則將對企業造成致命的危機。

2、開發缺口市場：

進行策略決定時，要注意以下主要考量事項：

- (1) 合理化缺口市場之標定顧客。
- (2) 新產品是否能為標定客戶創造相對於既有市場產品更為有效的需求價值。
- (3) 缺口市場是否會對企業既有市場銷售產生推擠效應。

- (4) 現有技術知識是否符合缺口市場需求。
- (5) 需求哪些加值型服務於缺口市場。

個案一、減肥專科

近年來國人因工作、飲食、與運動三者間的不協調，造成與日俱增的肥胖問題，加上女性愛美，追求瘦身的普世價值，許多人紛紛尋求以醫學方式減肥，但醫院門診並無減肥門診，往往需要轉看二科以上門診，才得以獲得需求的減肥治療，對消費者而言無非是既費時又費神的痛苦經驗。某些醫師看到了這個缺口市場的機會，便開發出減肥專科，符合消費者一次看好、專業、迅捷便利的需求，頓時形成風潮，各大公私立醫院也陸續加增開減肥門診，加入缺口市場行列。

在進行策略決定時，必須確認具備符合缺口市場需求的專業技術知識，除了專業的醫療行為外，輔助心理層面的加值型服務，運用心理、生理雙管齊下，強化醫療效果，更優化此缺口市場；由於其為一綜合式醫療專科，對應於減肥特定需求的消費族群，不會與原先各分科族群產生排擠效應，所以不會對原本的醫療客戶群產生負面流失轉移的作用。

個案二、24小時經營店—麥當勞速食連鎖店

國內有許多連鎖店都實施24小時全天候營業，但是相較於正常營業時段的服務內容，於深夜及清晨時段的服務內容，不但沒具有加值型差異性，反而反向削減服務內容。麥當勞速食連鎖店針對此缺失，開發出具有加值型差異性服務的清晨與深夜時段。如清晨時段，以早餐套票方式（400元套票可使用於10餐）提供給早起的銀髮族群一個衛生、快速、便宜的優質用餐處所，獲得銀髮族的熱烈迴響；配合國內觀賞美國職棒比賽的風潮，提供大型電視螢幕播放即時衛星傳送美國職棒比賽，吸引許多年輕族群於麥當勞消費；有鑒於國內小夜班族群的特殊需求，提供休息與補充糧食雙需求的處所，讓小夜班族群於下班後能夠於麥當勞稍作休息與進餐，補足精力後再回家。

由於是鎖定特定時段與相對應的特定消費族群，所以於此策略中，

決定實施的連鎖店點，是以符合特定消費族群的地理區塊站點（並非全國站點），具備加成又不會產生對正常時段的消費排擠效應。重新包裝後的服務內容，並沒有增加實際營運操作上的改變，反而提升整體營運的績效。

個案三、雙品牌銷售：FORD 福特與 MAZDA 馬自達

馬自達原本為福特汽車旗下的一個品牌，工程開發上基本為同一體系，不論設計、底盤、零件等皆採用共用方式，降低開發設計成本。但是福特汽車於台灣市場營造出兩種不同品牌形象的銷售策略，於同一車型上推出讓消費者感受不同的兩類車款，同時符合喜好北美車與日系車兩類不同的消費族群，強化銷售業績。

於進行策略決定時，福特定位兩個品牌於不同的市場區塊中，透過車輛造型設計、行銷廣告形象、傳動配備差異、內裝風格差異等方式，塑造出符合個自品牌定位應有的品味，不會形成雙品牌同時銷售時，彼此客戶群的模糊抵銷，此為策略決定時關鍵操作的成功範例。

3、借力使力：

採行異業合作策略，求其短期利益結合或短期目標合作。進行策略決定時，要確認以下主要考量事項：

- (1) 異業合作的邊際效應，於短期活動期間過後不會造成負面效應。
- (2) 彼此間交換的條件是具備加成效應，而非互補。
- (3) 顧客層的雙向吸引不會導致客源流失或轉移。
- (4) 互動的效果必須具備配套性，維持雙方利益的平衡。

個案一、各縣市推出的特產品祭

各縣市政府為求開發觀光，增進當地居民收益與縣市發展，尤其是缺乏工、商業資源的農業或山區縣市，紛紛與當地特產品商家合作推出特產品祭活動的異業合作策略，成功案例如：六龜鎮公所與蓮霧果農打出黑金剛品牌的蓮霧祭，東港鎮公所與補捉鮪魚的漁民合作推出鮪魚祭。不但特產品商家因此受益，也連帶帶動特產品祭的周邊商業活動，使得更多商

家受益，縣市鎮政府也透過特產品祭活動，打響當地知名度，建立起品牌，提升觀光事業，此策略造就全贏的局面。

由於縣市鎮政府必須細心投入初期的基礎設施建設、廣告文宣、招商與廠商管理、交通運輸改善建設、活動期間的環境清潔維護等，於活動結束後，不但不會產生不良後遺症，反而因此造就當地硬體環境的改善。活動期間，政府與商家的合作是建立在共同利益基礎上，具有加成效應，客戶群於享用特產品同時，也飽覽周邊觀光資源，增加特產品商家與政府的收益，平衡合作雙方的利益分配。

個案二、輪胎廠贊助 F1 賽車

透過形象行銷的概念，輪胎廠家結合 F1 賽車活動，形成異業合作策略，不但具備國際廣告效益，而且形成與 F1 賽車的高科技形象掛鉤，每當消費者看到 Bridgestone 石橋與 Michellin 米其林兩品牌輪胎時，便自然聯想成高科技產品。在此合作策略下，F1 賽車主辦單位持續獲得高科技改良的專業比賽用輪胎供應，輪胎廠也將新研發科技的輪胎產品於嚴苛的 F1 賽場測試，如此不斷推出新科技產品，推升 F1 賽車的表現極限，雙方相輔相成共同造就 F1 高科技形象，也共享此形象行銷帶來的利益。

(三) 企業成長策略三：藉整合重塑企業體質

1、垂直整合：

價值鏈體系內的整合，為一長期性策略，進行策略決定時，要確認：

- (1) 標的整合內容為持續性長期投入
- (2) 標的整合內容為企業內部關鍵流程及高比重成本項目
- (3) 即時更新與建立新價值鏈回饋機制與系統。

個案一、卜蜂集團的自營養雞場

卜蜂集團為國內領導的雞肉加工食品廠商，雞隻的穩定來源（品質、價格），為企業內部關鍵流程及高比重成本項目，因此卜蜂集團決策向上

整合，將關鍵物料的掌控納入企業流程內，自主經營養雞場，如此可確保雞隻品質穩定，降低與穩定取得價格。

個案二、金車飲料的自營製罐廠

金車飲料為國內領導的罐裝咖啡廠商，裝填咖啡的馬口鐵罐佔了一半以上的物料成本，因此馬口鐵罐的穩定來源（品質、價格），為企業內部關鍵流程及高比重成本項目。金車飲料決策向上整合，將關鍵物料的掌控納入企業流程內，自主經營製罐廠，如此可確保雞隻品質穩定，降低與穩定取得價格，而且因為製罐廠結合於一貫化的罐裝咖啡生產線，免去鐵罐的運輸成本。

個案三、代理商銷售與直營銷售

許多中小型企業在進入新開發市場初期，由於資金規模小，與對新市場通路不熟悉兩者考慮下，多採行交由熟悉且已具規模通路的代理商進行銷售，如此也同時失去對通路的自主掌控與接收客戶回饋的機會，於事業版圖逐漸擴大時，此營銷模式將不利於長期的市場經營。企業於此階段時期內，漸漸了解市場通路佈局資訊，與各區塊的銷售商建立起關係，吸收到一定層次的客戶回饋，而且也因營運的成長累積足夠的資金，當時機成熟時，便採取向下整合策略，建立起直營銷售網，直接接受和快速反應顧客的聲音。

在進行直營銷售網佈局策略決定時，為求時效與風險兩方面兼顧，需注意先於市場各重點銷售區塊內建立起直營據點，在連鎖各區塊的直營據點，成為初步的自營銷售網佈局，此時為代理商與自營商共存局面，可爭取導入全面自營銷售網的時效，也可規避頓時失去密集銷售網路的風險。當然這過程中，企業對於市場通路的了解，產品對市場的獨特性，與對產品的自主掌控能力，都是造就成功過渡到全面自營銷售網的關鍵要素。

個案四、7-11 連鎖便利店與統一集團

統一集團智慧的運用 7-11 連鎖便利店，達成集團系統化上下垂直整合策略。統一集團生產的食品、飲品及異業合作與策略聯盟的服務，皆通過 7-11 連鎖便利店的密集且深入全國各地的物流網路，完成生產、配銷、銷售、與附加價值服務的上下垂直整合。

2、 水平整合：

分為異業與同業間的合併，進行策略決定時，要確認以下主要考量事項：

- (1) 同業整合求綜效，要確認標的整合內容為本業的劣勢區塊或缺乏區塊，使其產生加成效應。
- (2) 異業整合求專長發揮，要確認是否保留標的整合物件的既有品牌。
- (3) 整合雙方的相互間組織文化與經營團隊的合諧平穩過度。
- (4) 被整合對象的負債承受狀況。

個案一、 Yahoo 併購蕃薯藤

此為透過同業併購，達到水平整合策略的範例。為了快速、有效進入台灣的網路市場，併購當時台灣最大的入口網站蕃薯藤，補足於台灣市場的缺乏區塊，使其產生加成效應。合併後除了改以 Yahoo 為入口網站品牌，基本上維持蕃薯藤原本的網站營運模式與內容，加上 Yahoo 全球的網路資源，進行更多的加值服務，一舉讓 Yahoo 成為台灣最大入口網站。

個案二、 Toyota 豐田汽車併購 Daihatsu 大發汽車

Daihatsu 以微型車設計與生產能力見長，可以低廉成本，兼顧安全與功能，達到優越的微型車品質。為了完成 Toyota 全球汽車霸主廠商的地位，必須成功進入微型車市場區塊，擴大市場版圖，且於世界能源日益短缺之際，特別是汽油，微型車市場的增長將是明日之星，然而微型車設計與生產能力相較於一般中型與大型房車，更具嚴苛的成本挑戰，並非 Toyota 可於短期內達到，所以 Toyota 併購 Daihatsu 的同業水平整合策略決定，成功的讓 Toyota 進入全球微型車市場區塊，與原本擅長此區塊經營的歐洲

車廠分庭抗禮。

在此策略決定中，考量併購對象 Daihatsu 的文化與組織能夠合諧順利融入 Toyota 體系，成功發揮綜效，Toyota 經過長期經營策略聯盟伙伴 Daihatsu，逐漸減少兩個組織之間的企業文化差異，保留 Daihatsu 的設計理念，拉近彼此，共同進行多款微型車開發計畫，經過此逐漸合作的過度時期，確保雙方組織與文化能夠有效的結合，又不會失去原有 Daihatsu 的優勢能力，這是成功策略決定的關鍵因素。

個案三、GM 通用汽車併購 FIAT 飛雅特汽車

原本 GM 預想透過併購 FIAT，加強 GM 於歐洲市場的佈局與銷售績效，也同時承接 FIAT 的採購網與供應商，進行採購成本降低，但是錯估自己的財務狀況，低估 FIAT 遺留下來的龐大負債，遠高於 GM 償債能力，終至以失敗收場，放棄收購。

個案四、P&G 寶鹼收購品牌：SKII, 百靈, Oral-B, 幫寶適, Colgate 等

P&G 為採用收購國際品牌，並運用整體資源強化品牌經營，以增強整體綜效之異業併購策略的經典範例。其所收購的諸多品牌，皆維持原有品牌與專長，並以 P&G 成熟的國際化經營能力與資源，將各收購品牌有效的推向全球市場。

3、策略聯盟：

為在共同利益前提下，進行互補式長期合作。因涉及資源共享與經營結構相互調整，進行策略決定時，要確認以下主要考量事項：

- (1) 聯盟機制可有效將雙方或多方緊密的綁在同一條船上（下船成本或置換成本顯著高）。
- (2) 聯盟伙伴彼此間為互補關係（無嚴重相互排擠或單向榨吸可能性）。
- (3) 建立核心技術的資訊安全維護機制，避免核心技術被惡意盜取。

- (4) 考量採行相互高比例持股(15~30%)，高階管理人事相互進入彼此董事會等機制，強化聯盟實質關係。

個案一、 Toyota 豐田汽車與 Subaru 富士重工公司的策略聯盟

富士重工公司擁有世界先進的 CVT 無段變速箱之關鍵組件技術與製造，及全時四輪傳動技術。CVT 是未來汽車傳動方面的主流設計，具備省油、舒適特性，Toyota 欲想藉由與富士重工公司的策略聯盟，縮短 CVT 的開發時程，及提升車系的全時四輪傳動表現，於是投資富士重工公司，取得 20% 以上股權，順利進入董事會，積極展開四輪傳動與 CVT 的開發案。

個案二、 大億交通與日本小系的策略聯盟

與日本小系照明設備廠商合資建立的大億交通公司，藉由日本小系專業的車燈設計與製造技術，成為台灣車燈設計、製造業的龍頭。台資部分也於此策略聯盟期間學習到車燈製造與設計的關鍵技術，為了達到自主設計製造的目標，成立堤維西公司，漸漸將大億交通自日本小系學習而來的車燈製造與設計的關鍵技術，轉移至堤維西，並以外銷汽車售服燈具市場為其企業成長策略市場，當技術成熟時，便成為自主之車燈設計與製造廠商。而日本小系採取防火牆策略，不將最先進產品技術外放或授權大億交通，強化對於核心技術的資訊安全維護機制，確保技術上的優勢，而且阻隔大億交通進入中國大陸地區投資設廠，運用市場分區授權及尖端技術安全隔離的策略決定，確保日本小系在亞太區的市場佔有率與自主性。

個案三、 三陽工業(二輪車事業) 與本田 Honda 的策略聯盟

Honda 於台灣成立兩家二輪機車廠：一為光陽機車，另一為三陽機車。而於三陽機車的合資案中，台資部分擁有較多於的持股比例，所以台資部分經營者於策略聯盟長期運作中，逐步取得機車設計技術與關鍵零組件設計與生產技術，達到自主設計、開發、製造能力。由此案例可知建立核心技術的資訊安全維護機制，避免核心技術被惡意盜取，是此策略決定中的

關鍵要素。

(四) 企業成長策略四：多角化經營，涉入不同領域

1、 多角化經營：

進行策略決定時，要確認以下主要考量事項：

- (1) 謹慎評估可承擔的失敗風險要素—資源配置、資金運轉、專業技術轉移、綜效。
- (2) 必須設立總管理處，立身於制高點來透析集團中各事業體的資源、資金、人資調配，尤其須特別注意資金調度與財務槓桿使用的合理化。
- (3) 對營運績效差(甚至連年虧損)之事業體的沉澱成本割捨。

個案一、 遠東集團與太平洋集團的成功多角化經營

兩集團成功進入多項重要行業，進行多角化經營，其成功背後的策略決定具備：

- (1) 本業進入成熟期，且為市場中之龍頭地位，市場已近乎飽和，無更大擴張空間。
- (2) 擁有長期累積的充足可運用流動資金，可確保進行多角化投資時的成長期所需之持續資金。
- (3) 多角化投資標的為成長期新興產業，避免進入白熱化競爭的成熟期產業，或利潤薄弱的衰退期產業。
- (4) 多角化投資採行漸進式，而非多頭同步式，降低於同一時期內，集團內部於多角化操作上的資源爭奪與排擠效應。
- (5) 謹慎評估資源的投資，避免重複資源投資於多角化事業體的浪費。採用中央資源管理，利潤中心制度，平衡各事業體間的競爭合作。

個案二、 東帝士集團的失敗

紡織起家，立業於房地產，高倍率財務槓桿操作下，連續遭逢林肯大郡倒塌、金融風暴、房地產市場萎縮、汐止東方科學園區大火等事件，償債能力大傷，導致集團領導人流落國外，事業規模也淪落於萎縮與不振。這是策略決定中未能認知企業所能承受的高財務槓桿操作風險，對市場前景過度樂觀，及缺乏風險評估與管理，所導致的致命錯誤。

(五) 企業成長策略五：適當取捨，化衝突為成長動力

1、 進入有潛力的成長期事業領域：

進行策略決定時，要確認以下主要考量事項：

- (1) 切忌盲目地一窩蜂跟進。
- (2) 要確認涉入領域為成長期產業(非成熟期產業或衰退期產業)。
- (3) 要能夠持續取得或建置涉入領域所需的關鍵技術。
- (4) 具備持續性長期發展資金。
- (5) 要能有效榨取關鍵技術與設備的殘餘價值，提昇資產運用績效。
- (6) 於成長期產業，創新為重要能力，必須檢視本身是否具備前瞻性思考習慣與產品創新能力。

個案一、 台熱牌電器的轉投資

台熱牌曾為台灣於電熱器市場的獨大經營者，具備充足的可運用流動資金進行多角化經營投資，但是卻選擇冷氣機市場。當時冷氣機市場是一個成熟期產業，既有廠商不論是品牌，還是技術、通路都已經成熟架構，對於台熱這新進入者，無非是進入一高風險，缺乏品牌、技術、通路建置的產業，終將導致全面退出的失敗局面，而且重傷本業基礎。

個案二、 台塑集團投資台朔汽車

台塑集團在缺乏汽車關鍵技術，產品創新能力不足，通路建置不完整狀態下進入當時已超飽和的汽車生產、銷售產業，加上隨後台朔汽車的

背後國際車廠大宇汽車被通用汽車併購，通用汽車於台灣市場採行壁壘清野策略，截斷台朔汽車與大宇汽車間的供輸線，導致台朔汽車失去後繼新車型的持續支持；又因無自主改款的設計開發能力，無法持續推出新車款，終致大量流失消費者，形成目前萎縮局面。

2、不可一味複製過去的成功經驗：

進行策略決定時，要確認以下主要考量事項：

- (1) 要時時反問自己“對即將進入的市場有多了解”，若不了解，就不能貿然、一廂情願的直接移植過去的成功經驗。
- (2) 要正視跨文化衝擊效應，以開放、正向態度分析所在地特有的風俗習慣，成為策略規劃中的要素。
- (3) 企業於進行全球標準化的推行中，必須尊重在地化的差異性，尤其於戰術運用上，必須深層考量在地化的需求與否。

個案一、Sony 收購哥倫比亞電影公司，松下收購 MCA 公司

不論是 Sony 收購哥倫比亞電影公司，還是松下收購 MCA 公司，皆犯下直接轉移日式管理於美式文化產業公司的錯誤，導致公司內部衝突不斷，業務表現大跌，甚至放棄收購，損失可觀資金。由於日、美管理模式與文化不同，於策略決定時，必須要正視跨文化衝擊效應，以開放、正向態度分析所在地特有的風俗習慣，成為策略規劃中的要素。

個案二、家樂福量販店退出日本市場

法國的家樂福連鎖量販店轉移以往成功經驗模式於台灣，成功建立起穩固的連鎖量販店連鎖量販店網，所以也採用同樣策略於日本市場的經營模式，然而忽略日本傳統節氣型特賣商品的錯誤策略決定，導致最後黯然全面退出日本市場，這是企業於策略決定時不能正視文化衝擊，與在不了解市場情況下，貿然、一廂情願的直接移植過去的成功經驗的錯誤範例。

參、BenQ 併購案例分析

一、BenQ 自創品牌之路

BenQ (明基電通) 致力於提供消費者優質的多功能產品，來建立自我品牌；並希望藉由更強大、更多樣的產品組合，可以帶給通路商夥伴更多的信心。BenQ 同時也想辦法透過使用「享受快樂科技」以及「傳達資訊生活的真善美」的口號；BenQ 的產品系列包括光碟機、顯示器、數位相機、掃瞄器、筆記型電腦以及手機等生活中使用的資訊產品。BenQ 的視覺標誌基於所謂的「概念設計」，而以蝴蝶翅膀的圖樣，傳達企業與流行領導者以及經驗追求者的密切關係，然而顧客是否接收到這個訊息，仍是個值得思索的問題 (于卓民等，2006)。

紫牛策略為創造出類拔萃的產品，增進優質發展特色；BenQ 的紫牛策略即為創造出自我的品牌，已往台灣許多的產業是從事 OEM 代工的業務，如 Nike、Puma 由寶成鞋業代工，鴻海精密代工 Dell、Hp 等國際大廠之零組件等，一般而言代工業務的獲益率不高，約只有 5% 左右，但也有企業走出自己的品牌如光男企業的 Kennex (肯尼士)、巨大企業的 Giant (捷安特)。BenQ 的品牌策略之一，是在推動增強其品牌意識的同時，於潛在客戶及員工心中創造出 BenQ 的正面品牌形象。因此 BenQ 透過贊助及促銷活動來推動其品牌形象，例如它贊助台北淡水的「水岸爵士音樂節—BenQ 仲夏爵士夜」；贊助 Euro2004 歐洲國家盃足球賽。

BenQ 的品牌建立鎖定四大重心：

1. 加強客戶的熟悉感。
2. 強化核心競爭力。
3. 創造優質產品組合。
4. 增進使用者對其品牌的認知度。

2002 年自創 BenQ 新品牌，每年得到歐美日多項設計大獎；BenQ 最重要的資產包含：速度、品牌的自然產生、投資方向、設計。BenQ 把產品定位在會為人們帶來歡樂、便利及改善人們生活的享受及娛樂產品，所以 BenQ 的行銷著重在產品帶給客戶的感覺，而非強調產品的功能性 (于卓民等，2006)。

二、BenQ 併購 Siemens 手機部門

併購生效日期：2005 年 10 月 1 日，併購金額：新台幣零元，明基可使用 Siemens 品牌 18 個月、BenQ-Siemens 品牌五年；明基將取得西門子 2G 與 3G 手機的核心專利技術，Siemens 還需「倒貼」約 3 億歐元給明基，其中包括 2.5 億歐元的現金與服務，5 千萬歐元認購明基 GDR 新股。BenQ 全集團營業額約一千四百七十七億，稅後盈餘約 75.16 億，Siemens 手機部門 2005 年營收四十九．七九億歐元(約合新台幣一千九百二十六億元)，每年虧損約 250 億新台幣的營業績效，西門子手機部門約六千位的員工，這是場「以小吃大」，風險極高的合併案(彭漣漪，2003)。去年西門子手機部門營收五十八億美元，比明基多了七億美元。比起在全球幾乎默默無名的 BenQ，西門子手機在全球以 9% 的市佔率排名第四，僅次於諾基亞、摩托羅拉和三星。BenQ 的想法是希望結合台灣、中國優異生產製造能力與德國的技術強度，再加上 BenQ-Siemens 品牌，打出一條生路來；最重要的是要藉此合併擴大 RD、技術、生產、行銷、通路、品牌規模，明基併購西門子後，明基的營業額立即增加 2000 億新台幣，達 3500 億新台幣左右，明基將一舉躍升成為全球手機的第四大品牌，並將全部手機掛上新品牌 BenQ-Siemens。所謂的第四名大約就是每年手機出貨量 5 千萬支，約佔全球總出貨量的百分之十左右。

BenQ 和 Siemens 的合併似乎並無「截長補短」的綜效，要做品牌，台灣業者只能倚靠非凡的技術利基，問題是，BenQ 與 Siemens 本來各自在這部分就不突出，1 加 1，又怎麼創造出大於 2 的加乘效果呢？品牌加技術加現金的禮物背後，是西門子手機部門約六千位的員工，外加每年虧損約 250 億新台幣的營業績效。西門子與德國手機廠員工簽約，2006 年中後，才能進行人事精簡，而關廠或裁員，不但需要時間，凡牽涉到法律問題的部分一定曠日廢時。

還沒等到合併一週年，明基已經決定出脫德國手機子公司的業務，主要原因為虧損的幅度遠超過成本降低的幅度，更重要的是，明基認為自己無法控制原西門子的企業，為避免自己成為西門子最後的埋單者，明基被迫選擇壯士斷腕，放棄西門子手機業務。2006 年 9 月 28 日，明基停止向其德國手機子公司 BenQ Mobile 注資，同時以德國公司向法院申請破產保護，提出破產申請後，明基交出德國子公司經營權，但保

留 BenQ Siemens 手機品牌及銷售，估算今年前三季帳上認列虧損超過 6 億歐元（折合新台幣約 250 億元）。若加計去年合併以來的損失，則高達八億歐元，折合新台幣約三百五十億元，平均每天虧損一億元。未合併西門子手機部門前，明基的獲利雖然下滑，但也不至於虧損，此項併購案對明基造成公司成立以來最大的傷害。目前明基每股淨值降至十四元，為避免每股淨值就可能跌破十元，導致被迫取消融資、券等信用交易，明基不得不壯士斷腕。此後引發了西門子及德國地方工會的強烈反彈，甚至最後在德國總理的出面下才由原來西門子集團公司承擔了西門子員工的遺留問題。而後德國西門子和明基的法律糾紛也浮出。

三、BenQ 併購 Siemens 檢討分析

1. 文化的差異

BenQ—Siemens 一年來的營運，除新手機專業技術能力不足，推出遲緩外，企業文化的衝突是主要因素。明基總公司與德國子公司產品研發幾乎是獨立進行，明基雖派 15 位菁英幹部進入德國子公司各部門擔任主管，期望加速雙方整合，但德籍員工自恃甚高，加上德國法律對勞工保護嚴格，台籍幹部領導困難，工會組織強勢與資方形成雙軌式治理。

德國為日耳曼民族，具有種族優越感、具有追求完美又精準的務實性格，再加上西門子是一個系統型公司，磁浮系統、核電廠，或者是一個地鐵系統都是不能有一個錯誤；明基屬於消費電子產業，允許產品在市場上測試，講求速度是明基的特點，明基方面認為西門子有良好的技術優勢和管理優勢，但西門子的效率、工作方式和成本，對亞洲企業來講，很難接受；經常好的方案，由於漫長的討論和決策，直接導致明基的手機新品量少、上市慢、利潤低。德國人對設計和工藝的嚴格要求、對產品品質的完美追求極度的消耗了時間，而這正是在追求速度的手機行業無法適應的。

2. 強勢的工會組織

西門子員工及其工會組織可以強硬抵制明基要求變相裁員、加班、減薪及調動的要求，而且對於明基方面對開發進度的不滿也不予理會，新產品遲遲不能上市，對於講求流行與時尚的手機產業來說，上市慢、利潤低；並且 3000 多名員工，一年的薪酬 3 億歐元的人事成本支出，導致虧損越來越嚴重。

四、BenQ 併購策略決定分析

影響策略決定的個人因素，包括個人價值觀念、知識背景、直覺習慣及人格特質，許多大公司之成功和特質，仍主要受到個人或少數人成功地作決定的影響，如福特（Henry Ford）對福特汽車，懷斯通（Hawey Firestone）火石火星塞公司，布朗（Donaldson Brown）杜邦化學公司（吳清基，1989）以及巴菲特（Buffett）的波克夏投資公司。

1991 年李焜耀接掌當時只有 26 億元營收規模且仰賴宏碁訂單的明基，過去十年，李焜耀一路上都是憑著自己的精準眼光與強悍執行力，成為屢打勝仗的冒險大將軍；他曾經成功促成聯友光電與達碁科技合併，並主導明基與飛利浦（Philips）合組光碟機公司，這些戰功讓李焜耀越來越相信自己的成功法則，養成了有五成把握就出手的個性（黃靖萱等，2006），也因此 BenQ 併購 Siemens 失敗的原因很多，歸結有四項：

1. 未對被併對象詳加分析，未能發現潛藏弱點、問題及困難，導致併購效益的預估過份樂觀。
2. 在急於完成併購的內在或外在壓力下，僅進行例行性之財務可行性評估，未能進行關鍵性操作面及文化面的深入評估。
3. 僅由少數人負責在有限時間內處理兩公司之整合過程，缺乏正式之組織團隊以系統化的作法專責處理整合工作。
4. 缺乏處理複雜的組織互動及轉型的完整程序，至合併之綜效（synergies）難以發揮。

而關鍵原因反而是李焜耀的成功經驗太豐富了，讓他總覺得「事在人為」，比爾蓋茲曾說過，「成功是一個差勁的導師，它帶給你的只是無知跟膽識。」成功的經驗不能一再複製，李焜耀陷入了成功失敗學的盲點，也為企業界貢獻了一堂二百五十億元的學費（吳修辰等，2006）。。

李焜耀曾說德國有雙 B（Benz、BMW）品牌的汽車，台灣可以創造雙 A（Acer、Asus）一 B（BenQ）品牌的資訊產品，品牌是建立在信賴的基礎上，信賴則源於產品品質與創造力，全球品牌要不就是要有殺手級的技術突破，永遠領先對手一步；要不就是創

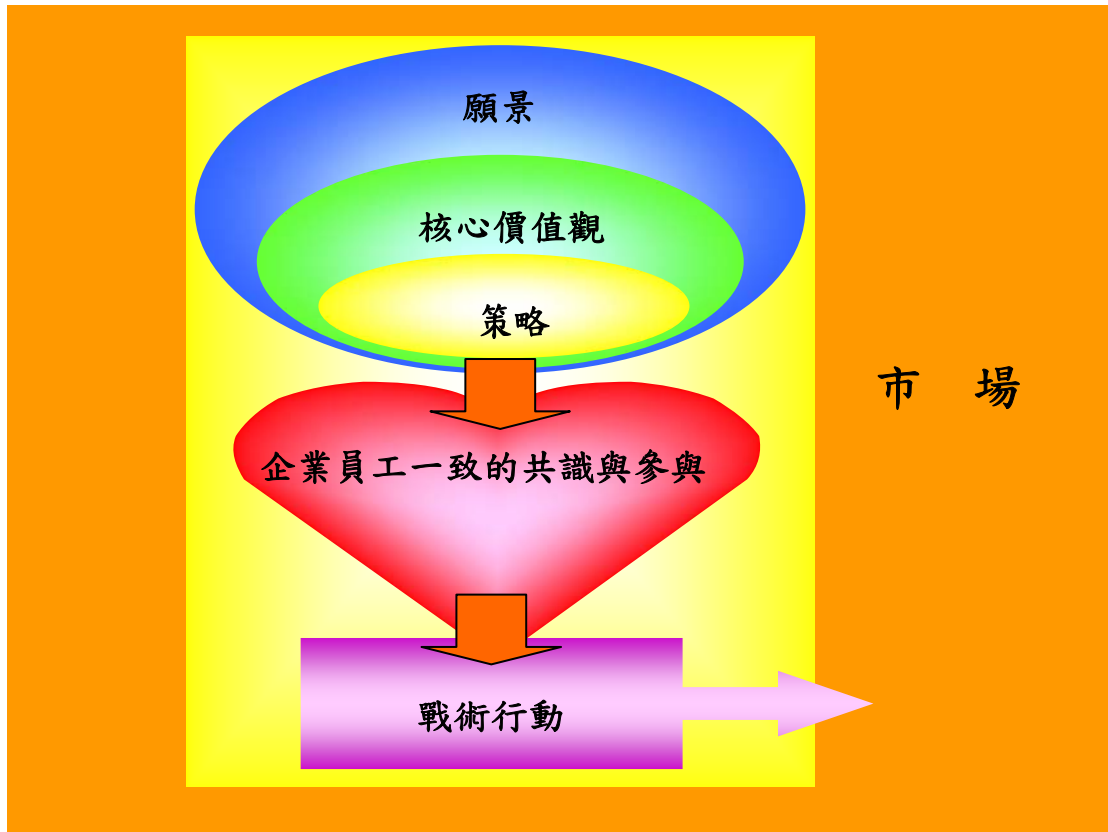
造出一種給人有想像力的品牌情調，那通常是一種生活風格的認同，往往這需要有肥沃的社會資本（social capital）作為滋養的土壤，亦即來源國效應；李焜耀也曾埋怨，臺灣人口口聲聲喊愛台灣，卻不像韓國人那樣扶持購買台灣自己的產品；此外要販賣台灣風格非單一企業可竟全功，BenQ 還須等待台灣人確實在生活與美學上有集體的甦醒。

肆、結 論

透過企業成長策略的正確決定，可補強執行面，達到有效性，進而強化企業的競爭優勢。策略於決定歷程中應該包含以下各關鍵要素：

一、 企業必須建立起具備共識的核心價值觀，並以此價值觀為策略決定過程中的導航系統。

整體策略管理的歷程中，從規劃、決定、執行、評鑑、調整、甚至形成系統化的企業組織智能，都仰賴企業核心價值觀的導航，平衡、調適過程中不斷產生的事實命題與價值命題衝突，凝聚團隊的力量，朝向共同的目標邁進，避免團隊成員彼此間因為不一致的價值認知與本位主義，產生偏離於整體企業策略方向的內耗負面效應，失去綜效。所以企業領導者必須建立明確且被全員接受的企業願景，相關的企業策略皆依循此願景方向，更由願景發展出企業全體人員共同的價值認知，也就是企業的核心價值觀（參照圖二）。經由實際的行動方案運行過程中，養成員工合乎核心價值觀的態度與行為表現，只有透過存在於全體員工內心的共同價值觀，才能夠產生強而有力、正確一致的行動力，達到「做對的事」，也要「把事做對」。由此可知，企業的核心價值觀於策略決定上扮演關鍵的因素。



圖二、企業願景、核心價值、策略、行動、與市場的關係架構圖（本研究整理）

二、 策略決定不是結果，而是過程的階段性結論。

決策需要根據時、空、人、事、物的變動，適時進行方向、進程、資源、組織、行動的調整，所以必須建立有效的反饋稽核系統機制。

三、 對他人策略決定案例抱持批判的態度，是學習策略決定的必備態度。

策略是後設認知型知識，因經驗與知識內化歷程中的情境無法全然知曉與複製，故難以複製他人策略，且原樣複製他人策略之決定行為將引導企業進入高風險風暴中而不自知。

四、 建立起可靠且合乎實際發展狀況得的資料庫，成為企業進行正確策略決定時

的有效支持資源。

持續、長期建立起企業的資料庫，並定期與實況模擬比對，驗證調整統計偏誤。

五、 正視文化衝擊與本土化戰術於策略決定。

平面世界下的國際型企業，必須於策略決定中正視文化衝擊的風險管理，並在全球化戰略思維架構中，認真探討本土化戰術。

六、 全球化的標準化可達成綜效，也可能成為致命的混亂根源。

執意導入將以往成功經驗歸納出的標準化於一未知的新開發國外市場，是一種高風險的賭博行為。

七、 具備可承受風險(置換成本、沉澱成本、殘餘成本…)的退場機制，是一個正確策略決定的充分且必要條件。

八、 “做對的事” 比 “將事做對” 還重要。

錯誤的策略決定或策略執行比“無策略” 帶給企業的危害還要嚴重。

參考文獻

- 于卓民、張力元、蘇瓜藤 (2006)。高科技產業個案集。國立政治大學。
- 吳清基 (1989)。教育行政決定理論與實際問題。台北：文景出版社。
- 吳修辰、胡釗維 (2006)。太習慣成功，李焜耀誤吞苦藥。商業週刊，985 期。
- 邱義城(1997)。策略聖經。台北：商周出版社。
- 黃靖萱·孫珮瑜 (2006)。明碁能否谷底重生？李焜耀的失敗學。天下雜誌，361 期。
- 陳永生(2002)。策略規劃之探索。品質月刊，2，37-40。
- 彭漣漪 (2003)。李焜耀急追韓國三星BenQ賺進300億。e天下雜誌2003年3月號。
- Aaker, D. A. (1984). *Developing Business Strategies*. New York: Mcgraw-Hill, 35-36.

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- Boag, D. A., & Dastmalchian, J. (1988). Growth strategies and performance in electronics companies. *Industrial Marketing Management*, 17(4), 329-336.
- Mayo, E. J., & Jarvis, L. P. (1992). Excessive growth in the service firm: A strategic marketing planning challenge. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 5-14.
- Ohmae, K.(1989).The Global Logic of Strategic Alliance. *Harvard Business Review*, Mar./Apr, 143-154.
- Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Diversification and performance: A reexamination using a new two dimensional conceptualization of diversity in firms. *Academy of Management Journal*, 5(1), 380-397.
- Quinn, J. B., and Hilmer, F. B.(1994).Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 43-55.

