

單元

1

策略的本質

邱奕嘉



本章建議搭配使用個案：

1. 邱奕嘉、李岱砮，「群聯電子營運模式與合縱連橫策略」，台灣管理個案中心－AR0001182。

群聯電子成立於2000年11月，目前為台灣快閃記憶體控制晶片及週邊應用系統設計的先驅廠商，主要的產品線包括快閃記憶體儲存控制晶片、快閃記憶卡等相關產品。公司成立的第一年即創下每股盈餘EPS 5元的成績，2008年總銷量已達2.64億顆控制晶片。

群聯電子除了本身銷售控制晶片外，更進一步往下游整合封裝、模組等業務，以提供小型顧客完整的解決方案（Total Solution）。另一方面，群聯亦積極與上游顆粒大廠（上游的顆粒通常是指DRAM^①、Flash Memory^②等晶粒）尋求策略聯盟的機會，並成功的引入上游晶粒大廠日商東芝的入股。這種整合上下游的模式，創造了群聯電子獨特的經營模式，一方面藉由與上游合作，讓群聯可以擁有穩定的供貨來源，消除了原料的不確定性，並能及時掌握上游的技術規格，以掌握速度的優勢；另一方面，藉由掌握住數量眾多的中小型顧客，群聯進而對上游有更大的議價力，進而消除被上游顆粒大廠套牢所產生的風險。

當產業內其他的競爭者均較側重在研發設計的營運活動中，並定位在專業的晶片設計商，群聯電子巧妙的透過連結上、下游的合作機制，成功地發展出獨特的商業運作模式，創造在產業中屬於自己的獨特關鍵位置。群聯的個案可以讓我們清楚的了解到，企業策略的本質在於開創另一個在產業內新的遊戲規則，而在這套遊戲規則下，各項營運活動彼此間須同時兼顧利益與風險的平衡（例如群聯的整合上、下游的模式），讓公司整體的策略可以有系統的順利展開。

策略與策略性決定

影響不同企業間績效好壞與競爭優勢強弱之差異，乃肇因於企業在其成長歷程中，進行了異質的決定。不同決定的影響層面不同，但若對於企業發展有重大的影響者，即是所謂的「策略性決定」。而這些策略決定的答案，就是所謂的「策略」，找到這些答案的過程，即是「策略規劃」。

與一般「作業性決定」僅著重個別任務結果最佳化的屬性不同，策略性決定會從垂直面、水平面與動態面此三大層面主導公司未來的發展（Tang and Thomas, 1994）。

1.1 垂直的主導性（Vertical Dominance）

策略性的決定是公司最重要的決定，一旦制定後，公司所有的其他決定都必須依循，如圖 1-1 所示。而這種垂直主導性，也使得公司的發展與運作能在一個穩定基礎下前進；若缺乏此指導原則，公司就易受作業性決定影響，形成僅著重短期、多頭馬車的困境。

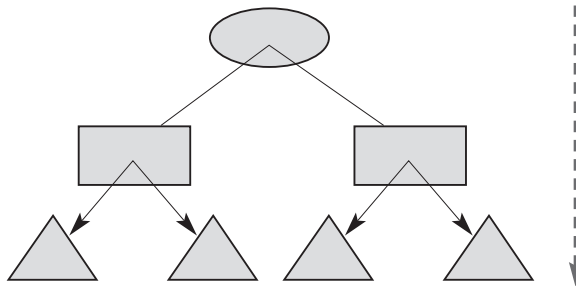


圖 1-1 策略性決定的垂直主導性

1.2 水平主導性 (Horizontal Dominance)

水平的主導性代表，企業的策略性決定也會主導公司的資源佈局規劃，以創造最大市場價值。從傳統產業組織學派的觀點，個別企業制定策略的目的是為了創造出市場的不完全性，以創造出最大的利潤。因此，它必須有一個指導原則來引導公司的資源分配，以創造此一市場不完全性。而這種指導原則即是一種策略性決定。若缺乏這種原則，公司的資源分配易流於權力鬥爭，反而造成許多不必要的困擾。

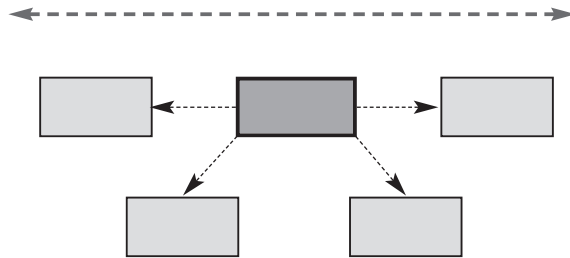


圖 1-2 界面性的策略性決策過程

1.3 動態的主導性 (Dynamic Dominance)

策略性優勢的形成也有可能反應在企業營運的動態性上。動態性的策略運作本身即隱含著廠商在某一段期間內，必須要不斷調整其最高指導原則，以因應產業與競爭態勢的變化，例如圖 1-3 就反應出此一決策流程。

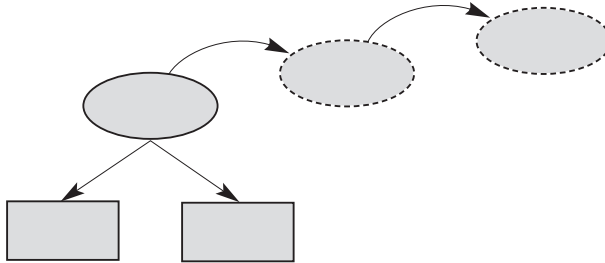


圖 1-3 動態性的策略性決策過程

2 策略的三面向 (CAD)

策略性決定除了會主導公司的發展外，其內涵亦是一種價值創造 (Value Creation)、價值獲取 (Value Appropriation) 以及價值傳遞 (Value Delivery) 等三大面向的過程。

2.1 價值創造 (Value Creation)

策略並非僅是在現有工作做好 (Do It Better)，它必須要能創造出更多顧客所需要的價值。常見的價值創造乃是透過選擇與競爭者不同的經營模式，或是解構既有的產業分工模式，來創造新的策略定位。例如最近快速竄紅的人氣社群網站臉書 (Facebook)，便是將其本身的平台定位在一個開放式系統，並同時結合多個平台內容的社群網站，在這個網站上可以隨時取得朋友的訊息，與好幾年沒見面的朋友再度聯繫，有效地解決了顧客問題，間接為顧客創造出許多無形的服務價值。

2.2 價值獲取 (Value Appropriation)

策略的發展除了要思考如何創造價值，更需要思考如何獲取價值，以避免企業所創造的價值卻被其他競爭對手所享用。因此，策略的思考必須考量競爭動態問題，必須要能預知競爭者的行為，早對手一步預先行動。例如美國 IBM 選擇推出開放式的個人電腦，雖然創造了價值，但同時也吸引了一批模仿的廠商，造成產業競爭規則的改變，反而破壞本身既有的產業地位。

2.3 價值傳遞 (Value Delivery)

策略除了要考量價值的創造與獲取外，更需要思考如何持續傳遞其價值給顧客。而這就有賴有良好的組織，除了能支持其策略發展需要外；更能因應外在競爭條件的改變，克服內部的慣性，適當且適時的轉型。以美國寶鹼家品 (P&G) 為例，寶鹼早期即透過本身的研發創新及品牌優勢，藉以跨入不同的產品市場，並形成一個強大的消費品品牌組合，寶鹼旗下的品牌包括幫寶適、品客、潘婷等，然而近年來寶鹼為了加速新產品的成長動態，從原本奉行的 R&D (Research and Develop) 策略（也就是專注在新產品功能上的持續創新，但缺乏對外部顧客實際需求的認知）開始邁向 C&D (Connect and Develop) 的策略（強調專注與外部顧客的連結，並進一步將外部市場資訊內化到內部新產品的創新流程），以開放式創新的平台，借助外部的專業力量來傳遞其價值。

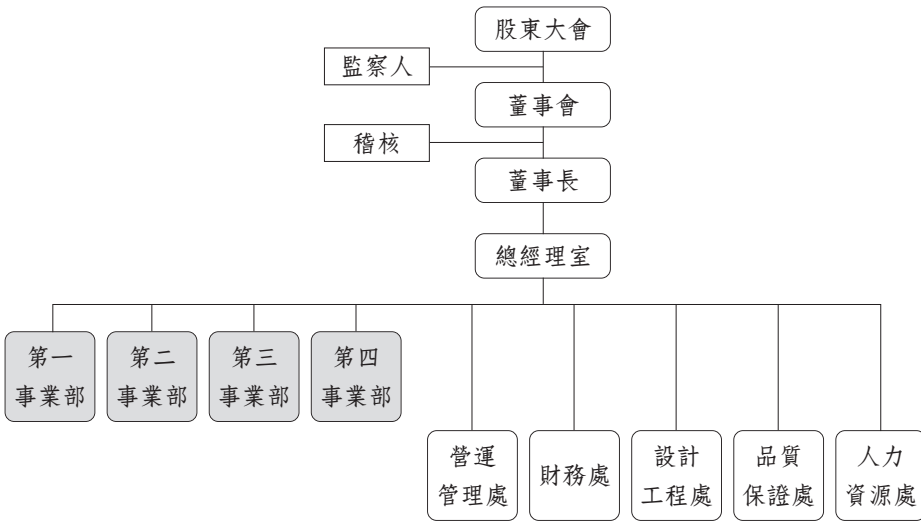
3 策略層級

策略的決定除了能透過垂直、水平、動態等層面來主導公司未來發展，並且持續地為公司創造、獲取、傳遞價值外，更應該落實在組織內的不同層級。具體而言，依組織層級的高低，每單位所擔負的策略角色與任務有所不同，大致可分為(1)整體的公司層級策略、(2)個別事業部單位的事業部策略與(3)支援性的功能性策略等三個層級。

3.1 公司層級策略 (Corporate-Level Strategy)

公司層級的策略乃指由企業營運長 (CEO) 的角度去思考公司事業範疇的調整，以求得更新的成長與創新。一般而言，企業的營運範疇，包含了企業在產業價值鏈上的整合程度及本身在產品與市場上的佈局，這包括公司產品與市場多元化的策略、國際化與垂直整合策略等。而如何在不同營運範疇間，取得綜效亦是公司層級策略所探討的內涵。

以國內 IC 設計大廠聯陽半導體在 2009 年整合旗下四個事業部後的組織架構為例，從圖 1-4 的聯陽半導體四合一組織結構可發現，聯陽的策略大致可以將其分為三個層級，總經理室即為總公司層級、其他四個事業部即為事業部層級、另外其他幾個主要的處所即可將之歸類為功能部門層級。其中總經理室所制定的策略性決策即為本小節所探討的公司層級策略。例如，當初聯陽在進行四合一策略時主要將公司分為三個事業部門，隨後為了衝刺新事業的發展，遂決定將電源管理 IC、電容觸控 IC 與 LED 驅動 IC 分割出來獨立成為第四個事業部，而此一組織重整的決策即是高階層峰站在組織整體的角度所進行的策略性決策。



資料來源：2009 年聯陽半導體年報

圖 1-4 聯陽半導體四合一之組織架構

3.2 事業層級策略 (Business-Level Strategy)

事業層級的策略通常從個別事業部單位 (Business Unit) 或利潤中心的角度出發，思考本單位如何在競爭的環境中，選擇適合的策略定位，並創造出競爭優勢。在此，事業部可定義為服務特定的產業或產品線市場之單位，因此事業層級策略的本質乃是競爭策略的具體展現。以聯陽半導體四合一後的組織架構為例，觀察圖 1-4 並結合表 1-1 可以更明確的了解，聯陽半導體的四個事業部單位，主要是依照不同的產品線來進行歸類。其中第一個事業部單位主要是生產數位電視及多媒體相關的控制 IC；第二個事業部單位主要是生產 Flash 控制 IC^③；第三個事業部單位主要是生產 PC 個人電腦與 NB 筆記型電腦的控制 IC；第四個事業部單位主要是生產類比 IC。由此可知，不同的

事業部單位，由於所面對的產品、技術規格及市場狀況不同，而會有不同的產品發展及技術發展的策略。例如 PC 與 NB 控制 IC 事業部單位（第三個事業部）佔公司整體營數 60% ~ 65%，再加上此一事業部的產品市場成長已趨於飽和，因此，該事業部單位採取的是持續強化產品品質及服務保持策略，以維持既有的市佔率；相對的，其他三個事業單位尚處於高度成長的階段，因此在策略上相對就要比較積極進行新產品的開發以及技術上的創新，以衝高市佔率。

表 1-1 聯陽半導體合併後四大事業部分佈概況

合併後之事業單位	營收比重	產品類別	主要產品之應用
第一個事業單位	10%	數位電視接收相關 IC	DVB-T/DVB-H Demodulator
		多媒體相關控制 IC	數位影音控制器 IC、數位相框控制 IC
第三個事業單位	60% ~ 65%	桌上型電腦控制 IC	個人電腦輸出入控制 IC，TPM 個人資料加解密管理 IC
		筆記型電腦控制 IC	筆記型電腦鍵盤控制 IC
第四個事業單位	25% ~ 30%	Analog IC	LED driver、class D 該產品將先鎖定在台灣和大陸均有量的 flat panel TV，在電源管理 IC 方面主要是併入晶瀚後使其出貨量達到全球 5%、觸控 IC（觸控鍵盤、觸控 panel）
第二個事業單位		Flash Controller IC	USB、讀卡機、SD Card、SSD（2006 年即開始投入研發） 今年更將加速 USB3.0 的技術開發

3.3 功能性層級策略 (Functional-Level Strategies)

功能性層級策略可以被視為是實際執行事業部層級策略的旗下功能單位的策略，主要任務在確保事業策略能有效達成。因此，執行力與作業效率為功能性策略的核心。而功能性策略通常會依企業功能，而分為生產策略、行銷策略、人事策略、研發策略、財務策略等。

以聯陽半導體為例，再度觀察圖 1-4 可以發現，聯陽半導體四合一後的功能性層級單位包括營運管理處、財務處、設計工程處、品保處、人力資源處等支援單位。不同的部門依各事業單位策略需求的不同，提供符合其策略目標的支援活動。例如第一、第二及第四個事業單位（請對照表 1-1），由於這三個事業部單位之市場皆尚處在高度成長的階段，因此亟需要有大量的資金及人力投入，此時，財務處及人力資源處在考量公司總體未來成長性的考量下，勢必在這幾個事業單位上會給予相對較高程度之資金及優質人才的供給。

4 如何描述策略：策略活動系統圖

從前述的文字可知，策略乃是一連串「決定」與相關「一致性活動」的結合，故很難單純以傳統低成本或差異化的二分法名詞來代表公司策略的完整內涵。為此，本章採用 Porter (1996) 所提出策略活動系統圖 (Strategic Activity System ; SAS) 的工具，以更精準地呈現個別企業的策略本質與內涵。

4.1 策略活動系統圖的建構

策略活動系統圖的思考邏輯強調，策略並非是由單一定位

(決策單位)或單一活動所決定，策略是企業多重定位與多重活動間的完整佈局。這些整體的定位與活動必須要能彼此連結，並形成所謂的內部一致性。這樣一致性與關聯性，可以間接巧妙的消除不同定位與執行活動所可能面臨的風險。事實上，策略活動系統概念背後的意涵，在於架構一個具有競爭者難以模仿的不確定性及績效因果模糊性之獨特商業模式。

企業策略定位本身代表的是「選擇」，選擇什麼要做，不做什麼。它代表企業在經營模式上與競爭者有何不同。這種策略定位的觀念與行銷管理所強調的產品定位不同，策略定位的分析單位是事業部單位，而非產品。此外，行銷的產品定位強調該項產品/服務在消費者心中留下什麼印象？並藉此凸顯與競爭產品的差異，其主要是探討產品與消費者的聯結。但策略定位比較是站在供給面的角度，思考企業本身與競爭者在經營模式上有何不同。因此，在現實的世界中，企業有可能產品定位與競爭者相同，但經營模式（策略定位）卻完全不同。例如華碩與宏碁都提供筆記型電腦的產品，雙方的價格差異也不算大。但宏碁選擇高度委外的外包生產經營模式，而華碩在與和碩分家前，本身仍保有相當高程度的自製生產比率。

4.1.1 如何尋找策略定位

要進行策略活動系統圖的規劃，首先必須釐清企業的策略定位。一個好的策略定位的形成必然要遵循著策略的邏輯性與一致性，以確保企業所選定之策略定位的精確性。而在決定策略定位前，組織在位者同時也要保持著策略企圖心來規劃、執行策略活動，並引領組織邁向心中的策略藍圖前進。

所謂策略的邏輯性乃是指企業在進行策略決策制定時，必

然依循著一連串有框架、有架構的思考程序，而這個程序同時必須遵循著組織整體的價值觀來進行。一般而言企業策略邏輯的思考可區分為兩種截然不同的途徑，分別為由內而外（Inside-Out）以及由外而內（Outside-In）。以下將進一步分別從 Inside-Out、Outside-In 兩種不一樣的策略思考路徑來解析策略背後運作的實質內涵。

Inside-Out 主要的思考立足點是從組織內部所握有的獨特性資源與能力為出發，考量如何將其轉化為發展的重要核心能耐，並找尋適合此核心能發展的外部市場機會，從而決定相關的策略定位；而 Outside-In 的角度剛好相反，其出發點乃是分析外部產業結構的動態因素與趨勢，試圖從中找出最具有利基市場及具有潛力的切入點，並根據此一機會檢視進入該潛在利基市場所需的資源能耐要件，企業依此來培養或發展內部資源。

上述兩種思考方式，看似不同，實為表裡。在實務的運用中，應該結合一起思考，如圖 1-5 所示。企業在進行策略定位分析時，應該充份檢視內外條件，考量哪些要做？哪些不做？並進一步思考可存在的風險。這些取捨才是經營模式的發展基礎，更是策略的重要核心。

有時即便進行了完整內外部分析，企業主還是很難找出良好的策略定位方向。根據 Porter（1996）的建議，此時企業在思考定位時，大致有三種方向可依循：分別為內容導向定位（Variety-Based Positioning）、需求導向定位（Need-Based Positioning）以及通路導向定位（Access-Based Positioning）。所謂的內容導向定位法，即是思考企業是否有特別專精之處，試圖以解決方案提供者（Solution Provider）（亦即透過組織內部的獨特資源，來提供市場獨特的解決方案）的角度切入；而需求

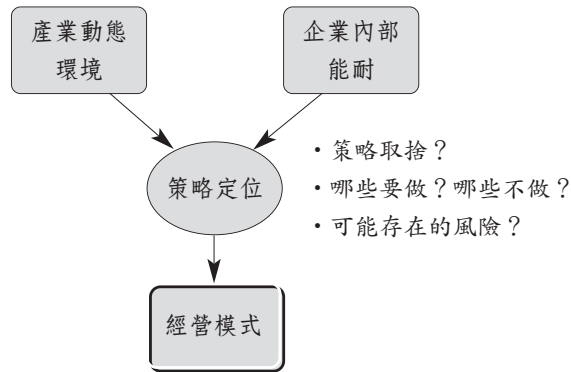


圖 1-5 策略邏輯思考

導向定位法，則是思考市場上是否有顧客的需求未被滿足，或是其價值導向已移轉，但市場的主要供應商仍不知道，此時，正是廠商可切入的絕佳時機，這類的廠商也可視為某種的價值創造者（Value Creator）；最後在第三種定位法，企業則是思考是否可以掌握某一類型的顧客，滿足其完整的需求，而形成某種利基主導者（Niche Player）（亦即專注在某個獨特的利基市場上經營）的定位，例如亞太電信主打的網內互打免費的方案，即特別鎖定情人及軍人用戶的市場。

4.1.2 關鍵活動與配適

當確定了主要策略定位後，接下來就是發展一連串可以支持這些定位發展的關鍵活動。而這些活動應該以系統的角度，彼此支援與協助。換言之，策略活動系統圖乃是由一連串的策略定位與策略關鍵活動所組成的系統圖，希望能用系統的角度來呈現公司競爭優勢創造的內涵，有關策略活動系統示意圖可以參見圖 1-6。

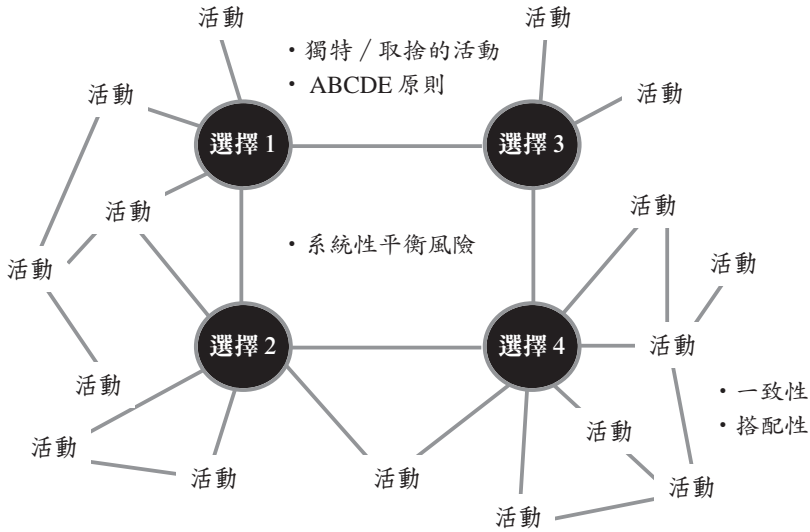


圖 1-6 策略活動系統示意圖

4.2 三種策略配適 (Strategic Fit) 的型態

策略活動系統圖除了強調策略乃是定位與關鍵活動的結合外，更強調兩者間的良好配適。因為企業的成功與核心能耐往往是來自於這些不同活動之間的配適。而配適之所以可以為企業帶來持續性的優勢，主要在於不同活動之間的運作是彼此相互關聯的，例如一個業績很好的銷售團隊，若是其所處企業本身又具有精良的技術研發能量、產品品質也優於同業，以及在整體銷售策略上也強調顧客至上時，此時上述三者看似不相關的活動，整合起來能替企業所產生的競爭力將更強大，因為其價值創造的來源已不再只來自於單一來源，而是由多重優勢活動所架構而成的，而這也是造成競爭者難以模仿的主因。

根據 Porter (1996) 所提到的概念，配適還可以進一步區分

為三種不同的型態，而各個不同的配適型態彼此間並不互斥。首先，第一種配適主要指企業整體策略定位與各項細部營運活動之間必須保持簡單的一致性（Simple Consistency），所謂簡單的一致性又可稱為內部的一致性，亦指組織內部的各項營運活動，必須與公司總體的經營策略方向一致。例如群聯電子為了達到快速反應，其確實掌握上游 IC 控制晶片的技術，由於控制晶片設計能力原本就是群聯本身的核心能耐，再加上與上游大型顆粒廠進行策略合作，使其可以率先取得新技術規格，進而協助其中小型模組協力廠快速反應市場變化。另外，因為群聯主要聚焦在中小型顧客身上，當其在市場上面對到 Flash 記憶體供需快速變化的情況下，得以較有彈性且快速地調節存貨水位；再者，當市場狀況不好時（在這個產業通常是指當 Flash 顆粒價格呈現快速下滑，而顆粒廠本身又備有許多庫存時⁴），因群聯掌握數量眾多的中小型顧客訂單，使其得以更有彈性地協助上游顆粒廠順勢調節產能，因而間接的強化了上游顆粒供應商的合作意願與議價能力，有效降低 Flash 產品價格波動快速所帶來的風險。

第二種層面的配適乃是指不同活動之間配合下所形成的相互增強的結果。亦即透過不同活動之間的互補性，更有助於強化及確保企業定位的達成。例如台灣的聚陽公司為了達到彈性回應的優勢，在生產製造方面強調以自有產能為主（約佔 75% ~ 85%），藉此以調節淡旺季的產能差異，另外聚陽也還維持 20% 產能外包的混合彈性生產作法。在投資方面，聚陽則減少固定資產的投資（例如廠房只租不買），這也提高了其營運上的彈性。加上聚陽的高層經營者鼓勵團隊精神、誠信原則及知識分享的文化，這種決策的一致性亦有助於形成公司快速回應的

彈性。上述三項活動的運作與配合比起單一項活動的運作，更能強化聚陽在彈性回應上的優勢。

最後，第三種配適則是強調在不同活動之間的交流，使得活動的運作及投入達到最適化（Optimization of Effort）。例如透過各項活動之間的相互協調及資訊的交流，可以有效的消除多餘資源的重複投入及減少不必要的浪費。以群聯電子為例，群聯透過與上游晶粒大廠東芝結盟的活動，有效的掌握 IC 技術的最新規格發展，並藉此取得相關的技術專利，使得群聯本身不需再額外投入資源來內部發展專利。

4.3 定位的檢測：ABCDE

在決定企業未來發展藍圖的策略定位之後，接下來則是要能確定所選的定位是關鍵且重要的。本章以下將介紹 ABCD 四項法則以供企業快速檢測之。有效的策略定位，要能符合 $\text{Effective Position} = A + B + C + D$ 此一要件。換言之，企業最有效的定位方程式（Effective Position），亦即 $E = A + B + C + D$ 。分述如下。

4.3.1 定位必須要能夠創造價值（Achieve Value）

第一個定位檢測點在於企業所選擇之定位本身所能創造價值的多少，然而何謂價值？價值創造的來源又為何？，若從一個產業垂直價值鏈的角度來看總的附加價值（Total Value Added）創造，企業的價值來自於是否能提高下游顧客願付價格（Willingness to Pay；WTP），例如企業能利用客製化、價值延伸、整合顧客的意見等方式來滿足顧客。或者企業也可以降低供應商的機會成本（Opportunity Costs；OC），例如與供應商共

同開發、與供應商共同分享知識等來共同改善產品可靠性。策略定位唯有做到上述的提高 WTP 與降低 OC，才有可能在產業內創造價值。

另一方面，根據 Brandenbrger and Nelabuff（1996）的價值網（Value Net）觀念，互補者與競爭者皆會影響公司的價值創造成果，所謂的互補者即是會增加企業對顧客價值的個體，而競爭者則是會減少企業對顧客的價值。競爭者除了包含企業現有的競爭者外，尚須考慮潛在競爭者與替代者的動作。因此，企業除了要思考如何創造互補者外，更需要思考如何將競爭者轉變為互補者。例如，群聯電子積極與上游大型顆粒廠東芝進行入股及聯盟的動作，使得下游的中小型顧客不僅可以間接掌握 IC 最新技術的發展趨勢，亦可因此取得大量、穩定且報價合理的訂單來源。

綜合上述，成功的定位一定要至少能滿足創造價值的四項要件的某幾個條件，包含是否能提高顧客的願付價格、降低供應商的機會成本、創造互補者、與將競爭者轉化為互補者等。

4.3.2 定位必須要能平衡風險（Balance Risk）

第二項定位檢測點在於企業所選擇之定位必須要能夠消除營運的風險。如前文所述，策略定位本身便是一種選擇，每一項策略定位與選擇其背後都存在程度大小不一的風險。因此，不同的定位間一定要能消除與抵消彼此的風險，例如群聯電子選擇與上游大型的晶粒廠商東芝進行緊密之策略聯盟的合作關係，期望藉此穩定原料貨源，因此，當原料市場供不應求時，東芝通常會優先供貨給與其有合作關係的群聯電子。然而相對的，當市場供過於求時，東芝也會向群聯倒貨（要求群聯多採

購原料)，但群聯也剛好可以趁機將這些多採購的原料轉售給本身為數眾多的中小型顧客。正是這種上下游的結合方式，有效降低群聯在不同定位間的風險。

4.3.3 定位必須要完整（Complete）

定位代表企業在經營模式上選擇與競爭者不同的關鍵活動，因此，必須要能完整考量經營模式的各項元素。一般而言，企業可以從下列五個角度去檢測：顧客價值主張（是否具有破壞性？能為顧客解決什麼問題？）、供應鏈結構的檢視（互補性資源為何？該製造或外包？）、競爭策略（如何避免競爭者模仿？競爭優勢要如何持續維持？）、市場區隔（目標市場為何？）、在產業生態系的定位（價值鏈上有哪些個體？本身在生態系裡要處在什麼定位？此定位有何重要性？）、獲利來源（公司主要在賺什麼錢，亦即靠什麼賺錢？）。這五項要件裡面，又以顧客價值主張最為重要與關鍵。

所謂顧客價值主張通常問的是企業能為顧客解決什麼問題？以及什麼是顧客急於解決的問題？因此從顧客的角度來思考如何為其創造有價值的產品及服務；一旦顧客價值主張確定後，接下來便是思考在既有的定位下，要如何達到上述的顧客價值主張，本身內部該要擁有哪些資源及能力的組合，不足的部分又要如何從外部取得，接下來進一步思考組織內部製造流程要如何運作，例如是要採自製以掌握品質、或是採外包來壓低成本；在目標市場的選擇方面，則要思考企業該聚焦在哪個具有利基或潛力的市場，才符合顧客價值主張的要求。

產業生態意指產業價值鏈中不同角色扮演者的組合，因此在產業生態系定位的選擇上，如何選擇在產業生態系上的最佳

角色位置也是重要的，例如是要扮演產業生態系內提供全方位解決方案的平台服務者角色？亦或是扮演整合上、下游資源的角色？這些考量都必須根據顧客價值主張來決定；在競爭策略的選擇上，要如何建構進入障礙，以避免競爭者的模仿，讓顧客價值主張所營造的競爭優勢可以延續？可能的工具包括提高顧客移轉成本、提高顧客忠誠度、創造獨特的商業模式等；最後在獲利來源方面，要進一步釐清在此顧客價值主張的經營模式之下，公司主要的獲利管道為何？以確保此一顧客價值主張之下的商業模式是一個長久可行的獲利模式，而獲利模式的考量則包含營收來源、成本結構計算、預期的單位毛利，以及資源運用產出的速度等等相關議題。

4.3.4 定位必須要具有破壞性（Disruptive）

破壞性乃是好的定位的最後一個檢測點。所謂破壞性乃是指企業一反常規，顛覆既有產業內的遊戲規則，自創另一套新的遊戲路徑，有效改變整個產業生態系，以及產業的舊有的獲利模式。而破壞性的來源往往來自於與眾不同的創新活動，因此，又可將這種活動稱為破壞式創新。破壞式創新的起點源自於一個最根本的問題，亦即企業要問顧客真正要的是什麼？有時答案是顧客需要的並非是產品本身，而是取得這項產品到底能幫他麼解決什麼問題。

5 執行力的重要：沒有執行力的策略是空談

策略的制定有賴最高領導者的信仰與信心，策略需要在方案間取捨，故其本質在於選擇做什麼與不做什麼。許多企業主

在取捨過程中，往往會因風險與不確定性，而產生不必要的得失心與害怕，造成結果不如預期。此時，除了有賴客觀理性分析基礎外，更有賴於最高領導者的信心，甚至是近乎信仰的決心。並透過領導魅力，引領眾人往此目標前進。這種決心、信心與引領眾人前進的領導力，正是策略執行力的來源。

為了確保公司的執行力，Boosidy, Charan, Burck (2002) 將策略與營運活動及人才發展活動結合，提醒所有的企業主，除了要仔細建構發展策略外，更必須思考如何將策略轉化為日常營運的管理，例如適切的目標設定與績效考績活動。同時，依據策略的發展，公司更應該定期檢視人才供應的狀況。唯有透過系統化的將策略規劃、營運管理、人才發展轉化為管理流程，否則策略僅會在企業主的腦袋，而不會化為實際的行動。

本章依據上述執行力的觀念，提出了如圖 1-7 的 SOP (Strategy, Operation, People) 的基本管理循環。公司應該定期檢視三項管理活動：(1) Business Review：將 SAS 策略活動系統圖轉化為目標設定，並依此建立績效管理系統；(2) Implementation Review：定期檢核日常營運的執行狀況，並依結果訂定各項激勵與人才發展計畫；(3) People Review：依未來策略發展，建立人才供應鏈管理體系，無論是內部培養或外部取得，皆要確保能及時供應未來發展所需。

制定策略與確保策略的執行，乃是最高領導者責無旁貸的重要任務。唯有憑藉著旺盛的信心、決心與毅力，結合策略與執行力，才能創造公司永續經營的重要基礎。



圖 1-7 SOP (Strategy, Operation, People) 的基本管理循環

本章附註

1. DRAM：動態隨機存取記憶體 (Dynamic Random Access Memory) 屬於一種揮發性記憶體 (Volatile Memory)，由於在現實中電容會有漏電的現象，導致電位差不足而使記憶消失，因此除非電容經常週期性地充電，否則無法確保記憶長存。
2. Flash Memory：是非揮發性記憶體的一種，不需電力來維持數據的儲存。又分為 NOR Flash 以及 NAND Flash 兩種，前者用於儲存程式碼，後者用於儲存數據資料。
3. 快閃記憶體控制 IC (Flash Control IC)：一般而言 IC 通常是由許多電路元件集合在一起，進而產生某種電性的功能。其中 Flash Control IC 僅是 IC 眾多產品分類中的一種，屬於邏輯 IC (Logic IC) 中標準邏輯 IC，亦即儲存控制晶片的一種。普遍應用在 3C 電子產品上，包括隨身碟、MP3 等。
4. 快閃記憶體產業基於市場需求的快速變化，使得業者通常必須預備庫存，以備來自終端突然的大量需求，然而當終端市場需求不如預期時，廠商常面臨庫存跌價的風險。

本章參考文獻

1. Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. 1996. *Co-opetition*. Doubleday: New York.
2. Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.
3. Tang, M. J. and Thomas, H. 1994. Developing theories of strategy using dominance criteria. *Journal of Management Studies*, 31: 209-224.
4. Bossidy, L., Charan, R., and Burck, C. 2002. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business, New York.
5. 邱奕嘉、李岱珏 (民98), 群聯電子營運模式與合縱連橫策略, 台灣管理個案中心 (編號: AR0001182), 策略, 1-20。
6. 聯陽半導體, 2009 年公司年報。

作者簡介

邱奕嘉 教授

教學個案撰寫：群聯電子營運模式與合縱連橫策略、成霖企業股份有限公司、凌陽科技集團的分割與整合、智原科技股份有限公司、綜效為什麼不見了？

教學專長：策略管理、策略創新、產業創新與競爭策略、科技管理、管理與領導實務

學歷：國立交通大學科技管理博士（2003）

現職：國立政治大學科技管理與智慧財產研究所副教授

研究領域：策略管理、策略創新、技術多角化、資源佈局

產學經歷：

1. 曾輔導及培訓國內外多家企業，並針對國內主要研究機構，如：工研院、紡研中心、車輛檢測中心，提供經營分析與顧客滿意之諮詢服務，連續兩年（2005、2006）獲得中興大學建教合作研究計劃績優獎。
2. 自2008年至2010年，邱教授借調至國內某大型科技製造業，協助該

集團永續經營發展與領導傳承工作。亦曾為國內某 IC 設計服務公司之獨立董事及三家上市公司之薪酬委員會委員。

3. 於 2006 年起至 2010 年擔任台灣組織與管理學會發起人兼理事。
4. 於 2005 年起即參與國科會產學個案發展計劃，協助建構台灣本土管理個案，並曾受邀至各大專院校講解與推廣個案教學技巧，現為台灣管理個案中心之個案收錄審核委員會委員。
5. 自 2011 年起，擔任天下雜誌新聲代專欄主筆。

電子郵件： yichiachiu@gmail.com