

## 第十一章 其他策略分析方法與策略形態分析法的比較

多年以來，世界上有不少常見的策略分析方法，或制定策略時的思考程序，其中有些是大家所熟悉的，也是常用的。本章即列舉一些，並與策略形態分析法進行比較。希望能藉此提高大家對策略形態分析法與眾不同之處的了解。

這些方法，其中有一些是在進行策略分析時的觀念架構，有些則是制定策略時，思考與分析的「起點」或「切入點」。

一、依事業特性進行分類，然後對不同類別中的事業提出策略上的建議

這是過去十分常見的策略分析思維方式。基本上是用各種不同角度，將實務上看到的策略加以分類，再針對不同的類別提出策略行動上的建議。學術研究上也可以依這些分類方法，來計算在某一產業或某一時代中，各種類型的比例分別是多少，以及企業在各類型之間移動的規律。

其中之一是本書第四章曾提到的，依產品及市場的新舊將策略分類（Igor Ansoff 在 1957 年所提出的「Ansoff Matrix」，目前在一些教科書上仍然可以看到。）簡言之，即是將策略行動（主要是行銷策略）分成四類：「將原有產品賣到原有市場」、「將原有產品賣到新市場」、「將新產品賣到原有市場」，以及「將新產品賣到新市場」。然後建議在這四種不同的情況下，策略及行動上應有哪些重點及注意事項。

其中之二是視企業的內外情勢，將策略分為「維持穩定」、「成長」、「退縮」及「混合（有些事業成長、有些維持、有些退縮）」等。對各類型也提出了若干值得參考的建議。

其中之三是很多人熟知的「BCG Model」。此一架構試圖將同一集團或多角化經營的企業中的各個「事業」，依其所處產業的成長率及本身的市場占有率，劃分為「Star、Cash Cow、Question Mark、Dog」等角色。然後再依每個事業的角色分類，決定資源分配的優先順序、績效要求的重點，甚至管理的風格與組織文化。

其中之四也是大家十分熟悉的「低成本」、「差異化」、「聚焦」，也是常見分類方法之一（Michael Porter, 1985）。說明各類策略的意義之後，再很詳細又有說服力的告訴大家，如果貴公司追求的是「低成本」，有哪些可以採行的具體方法；如果是「差異化」或「聚焦」，又有哪些具體做法，並提供著名公司的實例以供參考。

以上這些建議的做法都很有價值，在運用策略形態分析法中，在進行各策略構面中的決策，以及功能政策的設計時，都可以針對本身情況參考採用這些建議。

這些理論或策略制定方法，基本的信念是：如果依策略類型將企業分類，則在同類一類型的企業中，其策略做法應有高度的共同性。

然而在實務上，策略決策或行動的內容十分複雜，不可能簡單的劃分成幾個類型，而且認為每一類型中，各家企業都採取相當類似甚至相同的策略。例如某一產業中有五百家廠商，其中有兩百家希望走「差異化」的路線，它們的差異化方式既不可能相同，也不應該相同。因此比較務實的做法是：運用策略形態分析法找出自己可能的「差異化基礎」後，再參考學理中的「差異化策略的可能做法」之「選單」中，找出自己合適的做法。

同理，每一個多角化集團中，都有「Cash Cow」或「Star」及「Dog」。每個集團中的「Star」，其策略當然有共同性，但具體策略做法肯定不同，就算是被分了類，在制定具體事業策略時，最好還是運用策略形態分析法或策略矩陣分析法才更能進行更精緻的思考與分析。而且，即使某一事業被集團中的高階層認定為「Cash Cow」或「Dog」，除了「認命」之外，也還得在高階層所賦予的角色下，重新分析及決定本身的策略。易言之，如果被定位為集團中的「Dog」，也不能自暴自棄，還必需要構思一下身為「Dog」的事業策略。

有個比喻可以說明「分類」的思維方式之不足。人的命運或個性很複雜，不可能依其「星座」、「生肖」來分類。即使星座相同或生肖相同的人，個性或許有相近之處，但也不宜主張星座相同或生肖相同的人，在面對人生抉擇時，都應採取同樣的做法與態度。

## 二、從決定「mission」或「vision」開始進行策略分析與決策

依照策略形態分析法的思路，企業的「mission（使命）」與「vision（願景）」其實是策略分析後，所獲致「結論」的一部分，而不是策略思考的起點。

有些學者主張策略制定要從「vision」或「mission statement」開始，例如應先構思並提出「在兼顧顧客價值、員工利益及地球生態永續的前提下，堅持技術創新，為股東創造最大利潤」之類的願景。這些句子必需文辭優美、氣勢恢宏、簡潔有力，既關注到了重要利益關係人，也包括了本身的組織文化與競爭優勢。

然而以「mission statement」或「vision」開始策略思考，十分不切實際。

首先，世界上企業為數眾多，每家都應該有其策略，我們用策略形態六大構面中的眾多策略決策進行排列組合，尚且擔心是否會出現重複，如果想為世界上這麼多企業都分別設計出一個與眾不同，又能感動人心的「文句」，十分困難。況且可以做為「願景」的文句為數有限，我們不可能想得出幾萬個，甚至幾百個意義及重點不同，而且清新脫俗、感動人心，又與本身策略隱約呼應的「願景」。

其次，策略必需要落實到具體的行動，這些文辭優美的願景對具體策略行動的選擇，其實無法發揮精準的指導作用。

但「願景」與策略之間，其實也有其對應關係。簡言之，它們應該是「功能政策」中的「文宣政策」之一環。這些文句經由媒體的傳播，可以協助企業

在社會大眾、投資大眾、內部員工的認知中產生正面的形象，而且事前雖然很難從這些文詞中看出企業的具體策略走向，但若干年後又似乎與過去一段期間的策略行動互相吻合。

文宣工作能做到此一境界，也很不容易。但它們應該是在策略出現之後，再來設法「造句」，而不是大家先努力「作文比賽」，再來依這些「願景」來制定策略。

未來策略走向，本來即有其機密性，不宜對外公開其核心內容。很多大型上市公司為了應付媒體的詢問，或團結內部大多數同仁的認同感與向心力，就常以「mission statement」或「vision」來說明，造成很多人，甚至學者專家，誤以為策略制定是以「使命」與「願景」為起點。

非營利組織的存在是為社會提供某些服務，不以追求利潤為目的。為了爭取社會的認同與支持，因此必須要有明確具體的「mission statement」。企業則是在法律規範下，以「為顧客提供價值以獲取利潤」為目的，比非營利組織單純多了，而且通常也是當出現「價值取捨」的情況下，才會檢驗或反省「獲利」與「社會價值與社會觀感」之間的整合方法。

### 三、策略分析應否從「環境分析」開始？

很多教科書都告訴大家，策略分析與制定應從環境偵測與分析開始。有不少企業的「策略規劃書」裡，一開始也是環境分析。

這些策略規劃書裡的环境分析內容，通常也能做到綱舉目張，涵蓋周延，所引用的數據及資料也頗為完備。然而常會出現幾個現象：

其一是「各家環境分析的內容都相去不遠」，顯然都曾高度參考政府或某些金融機構、研究機構或公協會的相關出版品；

其二是「環境分析中的資料雖然十分豐富，但大部分沒有使用在策略方案的選擇上，也很少用來支持最後的策略方案」；

其三是「支持最後所選策略方案之理由，往往並未曾出現在前面的環境分析裡」。

就「內容相去不遠」這一點看，原因也很合理。因為各家企業本來即處於相似的政治經濟環境，甚至處於同一產業中，環境分析的內容當然應該十分相近。然而這是指一般性的環境分析，各家的感知的確很接近，甚至可以互相參考，但為了特定策略選項所進行的深入環境分析，由於各家可能的備選方案不同，較深入的環境分析內容就當然不一樣。

策略形態分析法主張，目前策略的策略形態及策略構想，以及構思出來的策略方案選項，都需要找出它們的環境前提，並深入的去驗證它們的正確性，或是否依然正確。而且隨著時間，其可行性或正確性所依賴的「環境前提」可能需要被再度檢驗。

因此，策略方案的選項出現之前，撰寫企劃書的幕僚人員其實不知道哪些環境因素是攸關而且需要深入驗證的。

例如，「到某國去設廠」這項策略方向，若尚未成為備選方案之一，就沒有必要深入研究該國的總體環境或產業環境，更不需要去研究調查該國相關的法令及供應鏈的現況及未來趨勢。然而傳統做法中，當一開始就「交待」了「環境分析」以後，即使策略選項已逐漸浮現，通常也不會再去進行一次更深入、更聚焦的環境分析。

未來潛在的策略選項很多，當高階人員在藉由策略形態分析法（或類似的思維方式）進行理性的思辨、選出若干可以考慮的策略方案以前，企劃人員也只能在「環境分析」中說明一般性的情況。如果在整體的策略思維上，未能做到「針對特定方案，找出其成功的關鍵環境前提，並驗證這些前提」，就可能使最後的策略選擇，並沒有經過真正的「環境分析」這一過程。

事實上，策略選項與環境分析二者，是一種逐漸「動態貼近」的過程。大致或粗略的環境分析，可以協助大家漸漸聚焦於某一方向，然而聚焦之後還會有許多更具體的選擇，面對這些「聚焦後的選項」，還需要進一步找出各選項的「環境前提」（當然還有「條件前提」），再加以驗證。甚至在採取策略行動後，還必需有「策略控制」來持續檢視這些前提的真實存在程度以及因時間而變化化的程度。

基於此，通常的「以環境分析開始」的策略制定，的確是稍嫌粗略。至於有些高階領導人，自己心中其實早有定見，再要求企劃幕僚人員找出資料「證明」此一方案的正確性與可行性，也不是值得鼓勵的做法。

#### 四、策略應否從分析「SWOT」開始？

有些人認為策略決策的主要活動即是分析「SWOT」（優勢 strengths、劣勢 weaknesses、機會 opportunities 與威脅 threats）。其中，機會與威脅的意思與前述的外界「環境」相類似，在此不再討論。

策略形態分析法認為，針對本身優勢與劣勢的分析，只是策略分析與制定過程中的一部分，不僅不宜一開始就進行「SWOT」分析，而且分析之後也不可能產生未來的策略方向。

理由和前述的環境分析很接近，簡言之，即是：尚未出現未來策略方案選項之前，無法得知這些未來可能的策略在實施時所表現出來的「優劣點」。

這可以用一個簡單例子即可說明。例如，某人在提出「技術研發是我們的優勢」時，心中可能是針對「目前的策略」而言，因為在現有的產品及顧客期待之下，我們的技術相對是很不錯的；而另外一位則提出「技術研發是我們的劣勢」時，心中隱含假設是「如果我們未來的策略是 X 時」，技術能力是不夠的。

在傳統的「SWOT」分析中，由於未曾對未來可能的策略選項進行具體的描述，結果造成大家各自針對現狀，或心中隱約存在的 X 策略方案或 Y 策略方案提出它們的優劣勢，結果極有可能出現：同樣是「品牌」，卻同時出再出在「優勢」及「劣勢」中；而「品質」、「通路」等也都同時是優勢也是劣勢。然後大

家會發現，其實每一個「價值單元」都可能是優勢，也可能是劣勢，究竟是「優勢」還是「劣勢」，完全視策略為何而定。然而當大家紛紛提出看法時，未來策略方案的選項卻還未具體出現。

「SWOT」分析如果純粹用在評估「目前策略」的優劣勢，以及「目前策略」所面對的環境衝擊與機會，當然是可行的，但這樣分析的結果，並不會產生未來的策略方案。何況，與會人士甚至可能對本企業在目前策略（包括策略形態與策略構想）究竟是什麼，並無共識，這更降低了「SWOT」分析的價值。

策略形態分析法主張先依策略形態構面，具體描述目前的策略，檢視其在未來的適用性以後，再提出若干個大致可行的策略方案選項，然後再針對它們，「找出條件前提，再驗證前提」，就不會發生「以SWOT來開始分析」的問題。

## 五、策略分析應否從設定目標開始？

很多策略的分析方法認為，在制定策略之前，應該先決定「目標」，然後依目標來設計及決定策略。

而策略形態分析法主張從「描述目前策略形態」開始，而不是以「設定目標」開始，而且認為「目標」只是來自各方的期待所形成的「一組限制條件」。

理由之一是：在自由經濟體制下，企業的基本目標就是長期的「生存、獲利、成長」，並無太多討論之必要，其他如「社會責任」、「重視永續之環境」、「員工照顧」等，都屬於「限制條件」。所謂限制條件，是指企業在這些方面，必需要做到某一「可接受」的水準，或所謂「及格水準」，但不應該將它們視為企業的經營目標。

理由之二是：策略形態分析法在「描述目前策略形態」之後，接著就要與「環條目」相比對，而後續的策略設計與選擇，就是希望在未來的「環境」、「條件」、「目標」等之情勢或狀態下，找出「既能掌握機會，又有條件做得到，又能滿足各方所期待目標」之策略方案。

我們可以從實務觀察中，找到很多可以支持本書主張的實例。

例如，當組織中的幾位高階人士對未來「銷售及利潤目標」有不同意見，在互相交流想法時，其實大部分是根據自己所認知中的未來「環條目」甚至「策略運作方向」來推測這些「銷售及利潤目標」或成長目標的合理水準。

例如有人說「產業前景不佳，競爭會很激烈，我覺得目標不要訂得太樂觀」（這是對「環」的認知影響了利潤目標的水準）。

也有人說「我們品牌形象非常好，進入新市場一定大受歡迎，所以目標得訂高一點，大家才會更努力」（這是對「條」的認知影響了目標的水準以及激勵方法）；

又有人主張「我們投資報酬率必需再高一點，否則萬一外資大量賣出，對我們股價衝擊太大」，這表示某些利害關係人（包括「外資」與「我們」）的「期待」的認知，影響了目標的水準；

有人則主張「如果把目前若干外包的業務拿回來自己做，就可以降低成本，提高競爭力」（這是在「策略形態」中進行「垂直整合程度之調整」，希望這樣一來可以降低「產品線廣度與特色」中的成本與價格，增強「目標市場」中客戶的偏好與購買意願）。

以上這類對話，大家應該不陌生。策略形態分析法認為，與其讓大家在訂定目標水準（如上述的銷售與利潤）時，探討「環條目」的未來狀態及策略上可行的辦法，不如先從具體的「描述目前策略形態」、「設計並提出未來可能的策略方案選項」開始，然後再檢驗它們能否達到相關目標前提的期待水準，如果這些方案可以配合「環」與「條」方面的情況，又能滿足（或妥協）各方的期待，就可以從中選取未來的策略形態。此一能與各種內外因素都能「配適」的策略方案，其業績目標與利潤目標當然爭議性是極低的。

從以上想像中的幾位高階人士對話中，可以看出在真實世界中，大家的思維方式，都是想過「環境」、「條件」、「各方的期待」，以及未來可能的策略後，才決定成長與利潤的「目標水準」。不經過此一思維階段，就「漫天叫價」，或依國家的經濟成長率或產業的成長率及平均獲利水準來決定成長目標與利潤目標，都嫌粗糙了一些。

至於要不要為了創造合理的壓力，或為了激勵及獎金制度的需要，適度提高這些「目標」的水準，就於屬於激勵的議題，不在策略制定方法的範圍之內。

有些人看到外商公司的做法，誤以為策略應以設定「target」（例如去年五十億，今年應達六十億）開始。其實我們大部分接觸的「外商」，只是其母公司在海外設立的銷售單位，母公司所賦予的責任通常聚焦於每年「銷售目標」之達成，主要決策也僅限於廣告預算的分配、媒體露出、形象塑造、通路的開發與管控等，並未參與母公司的策略制定（例如產品、研發、品牌定位及全球佈局等長期決策）。參考或模仿跨國大企業駐外銷售單位的「銷售策略」，來制定整體企業的策略制定，肯定是不恰當的。

一位頗為成功的企業家認為「策略沒這麼複雜。每年我們（老闆們）只要訂好目標，然後要求每個BU（事業單位）來『認』業績，他們自然會去想辦法去成長，到時論功行賞，做不好換人即可。」這種說法相當誤導。

事實上，這家企業「非常有策略」，對企業的未來發展也很有想法。這些想法和策略形態分析法也十分接近，只是他們沒有認知到他們所想的以及所決定的就是我們所說的「策略」而已（類似本書第一章第五節中所形容的企業家）。

換言之，老闆們心裡天天都在思考現在及未來的「產市垂規地競」、策略構想的調整，以及環境的變化與趨勢、潛在的機會，甚至「策略控制」等，只是認為同仁們不必操心這些決策，更不必參與，只要好好去搞定客戶，完成交易即可。

換句話說，這家企業的高層其實經常「非正式的」思考策略，有了策略，才有目標。這和策略形態分析法高度接近。各級同仁普遍覺得「他們根本沒有

策略，只會要求我們努力去賣東西而已」，這種認知，和很多人對外商的海外銷售部門的誤解也十分相似。

策略形態分析法其實和許多企業家的「內隱心智流程」十分接近，但更為具體化與精緻化，因此對大家的思考，反省、溝通，乃至於策略智慧的傳承，可以產生極有價值的作用。

## 六、策略行動就是策略嗎？

很多重大的企業行動，嚴格來說不能算是策略，而是基於策略思維所採取的做法。

例如，「與某些機構聯盟」、「進行一項大型的購併」、「投入大量資源成立新的事業部並派重要人物領軍」、「到國外設立子公司」、「擴廠」等，都不能視為「經營策略」本身，而是在決定「未來策略選案」後，眾多經營決策與行動中的一環。只是因為「重大」而明顯，所以在媒體上受到注意。

這些重大的「行動」應該與整體策略相配合。我們當然也可以從這些行動推想或猜測此企業的「策略」大致是什麼。而描述這些策略的，一定是「產市垂規地競」，以及它們「在時間軸上變化的軌跡」。

## 七、價值鏈分析

Michael Porter(1985)所提出的價值鏈分析，是十分有實用價值的策略分析工具。此一分析的重點是將企業內部的活動分為主要活動與次要活動，而每一項活動都可以（或可能）創造顧客所需要價值，也會產生成本。針對這些活動的價值與成本特性，可以設計出許多有競爭力的策略，例如有些偏向於創造價值，有些則強調成本的降低，當然也可以聚焦於特定的目標市場來滿足其對價格或某些產品價值的需要。產生不同策略效果的具體做法及所提及的實際案例，在其書中都十分豐富，很有參考價值。

然而將事業策略分為「低成本」、「差異化」、「聚焦」幾種，在學術研究上雖然有分類比較的架構，但對企業在制定策略時，實用價值反而減少了。因為實務上發現，大部分的企業都會同時在「低成本」、「差異化」、「聚焦」這幾方面努力，只是每家企業在這三方面的著力的「比重」不同而已。

本書第九章的策略矩陣分析法，即是以價值鏈分析為基礎，加上「產市垂規地競」等所形成的矩陣，可以將事業策略層面的各種做法和道理，以動態的圖像呈現出來。

第十章的產業矩陣分析法是建立在策略矩陣分析法之上，其思維方式當然深受價值鏈分析的影響。

## 八、五力分析

Michael Porter (1979) 所提出的「五力分析」，包括了許多企業攻防的道理與策略行為 (strategic behavior)，對策略分析與決策，十分值得參考。但

它們本身並不代表企業的策略。易言之，五力分析並不足以描述某一企業的「策略」。

五力是指企業身處某一產業中，會持續受到來自各方面的競爭壓力，而「各方面」包括了「既有競爭者之間的對立」、「客戶的談判力量」、「供應商的談判力量」、「新進者的威脅」、「替代性產品的威脅」等。

五力分析可以讓我們了解，身處此一「具有某些產業結構或特性的產業」中，一家企業基於它本身在產業中的定位，在面對各方面的壓力與挑戰時（競爭作用力），可能受到的衝擊來源、類型、強度，以及可行的因應方法。簡單來說就是：在具有某些特性的產業中，當「五力」存在或開始啟動時，企業可以用什麼方法去減少對手的攻擊力度或如何反擊對手，或主動攻擊對手。

「五力分析」的內容十分有助策略之檢討及制定，也提供了許多可行又具有創意的策略做法，但這些做法並不是「策略」本身。五力分析強調「與競爭對手間的攻防手段」，但很少提到「如何為顧客創造價值」或「這些策略如何指導功能性政策的取向」，因此其中有部分比較接近第六章中所談到的「術」，而且其中有一些的確是很高明又有水準的「術」。

如果企業能從本身的策略形態開始思考，則在策略形態分析法的架構下，去認知來自各方的潛在威脅或競爭手段（目前及未來的環境前提中的「競爭環境」），並藉著調整策略或功能政策來及時因應或超前部署，思考過程中可以仔細參考五力分析的內容，而且因為有系統化的思想架構與流程，就更可以針對本身策略的需要，從這幾十種的競爭手段中，選擇最合適的來重點運用。這樣應更能發揮五力分析的正面作用。

這些競爭手段包括降價或擴大規模經濟來嚇阻準備進入的新競爭者、先搶占良好的地點、與重要的通路商建立長期穩定甚至獨占關係、提高客戶轉換供應來源的成本、結合現在有廠商共同建立物流系統，為後來的潛在競爭者造成進入障礙等。這些做法其實在本書第七章中已經都介紹過了。

「五力分析」也可以從這幾種競爭力來分析各產業的「吸引力」，有些產業競爭激烈，生存不易，獲利困難；有些產業則相對好得多（但也要考慮進入此一產業後本身的「定位」）。因此此一分析亦可用於評估可能進行的多角化方案。

## 九、平衡計分卡

Robert S. Kaplan 與 David P. Norton (1992) 設計的平衡計分卡，最大的價值在於配合整體策略目標，包括顧客、內部流程、學習與成長各方面，訂定各部門的目標，並展開成為組織成員的具體行動，再進一步追蹤其行動的成果。由於目標水準與績效都以具體數字表示，對考核及檢討策略的執行成果，十分客觀而有效。

平衡計分卡的作用在於「策略的執行」，尤其要求參與的各級主管，對各種細部目標之間的權衡進行深入思辯，再從這些不同的觀點中，推論出「策略」



究竟應該如何，因此也是很好的內部溝通，甚至是跨功能部門之間的溝通方式與獲致策略共識的方式。然而平衡計分卡重點在策略的落實執行，但並未包括目前策略的檢討以及未來策略構想及策略方案的形成，若將其視為制定策略的架構之一，似乎並不合適。

#### 十、根本策略 (root strategy)

我在美國西北大學的博士論文指導教授 Thomas J. McNichols，是世界上最「企業政策」(策略管理的前身)理論與實務的先行者之一。數十年前，當這門課程強調「policy formulation process」，並以個案集為主要出版內容時，他很早就出版了《Policy Making and Executive Action》一書。自1959年初版後，持續增修改版，是當時美國商管學院使用的重要的個案集之一，其地位與哈佛大學企業政策領域諸先賢，並駕齊驅。

McNichols 教授主持西北大學 Executive Program (高階經理人進修班) 近二十年，主授核心課程為企業政策，全部以個案討論方式進行。在其個案集之前說明他對企業政策制定程序的想法，在其架構中，特別強調企業一定要有「root strategy」，除了應隨內外情勢調整外，亦應以此「根本策略」為基準，制定各功能部門的「operating strategy」以及進行組織方式的調整。

1977年，我在政大企研所出版的「企業政策個案集」，即師法其意，介紹了企業政策分析的思考程序，但當時已有「策略形態」觀念的提出，比他的「root strategy」描述得更為具體。本書所介紹的策略形態分析法及策略矩陣分析法、產業矩陣分析法等，則是基於我自己近五十年來持續主持個案研討及實務分析的心得，加上半世紀來各種學術觀點中精華的摘要，在操作性及實用性上應該比他當年的更高。

學術上代代相承，累積進步，是必然的道理。在此提出我個人思想的源頭，也是不忘根本的意思。