

1

# 第一講 策略的基本概念

主講人  
湯明哲

# 主講人介紹

2

## ● 湯明哲教授

- 台灣大學土木系
- 政治大學企業管理研究所碩士
- 美國麻省理工學院（MIT）企管博士（1985）
- 美國伊利諾大學副教授（1985-1994）
- 香港科技大學組織管理系客座副教授（1994）
- 長庚大學工管系教授兼系主任（1995）
- 台灣大學國際企業研究所（1996-）
- 台灣大學進修推廣部主任

# 策略的重要性

3

目標清楚：贏的策略

- 經營企業如同奧林匹克帆船比賽
  1. 注意環境中海象的變化
  2. 看著競爭者的動作
  3. 本身團隊的合作

目標清楚：贏的策略需要策略統合環境、競爭者、和團隊努力方向的需要

# 歷史的殷鑑

4

因  
策略錯誤  
而失敗

- GM
- 玉安電腦
- TWA，汎美航空

天下五百天的變化

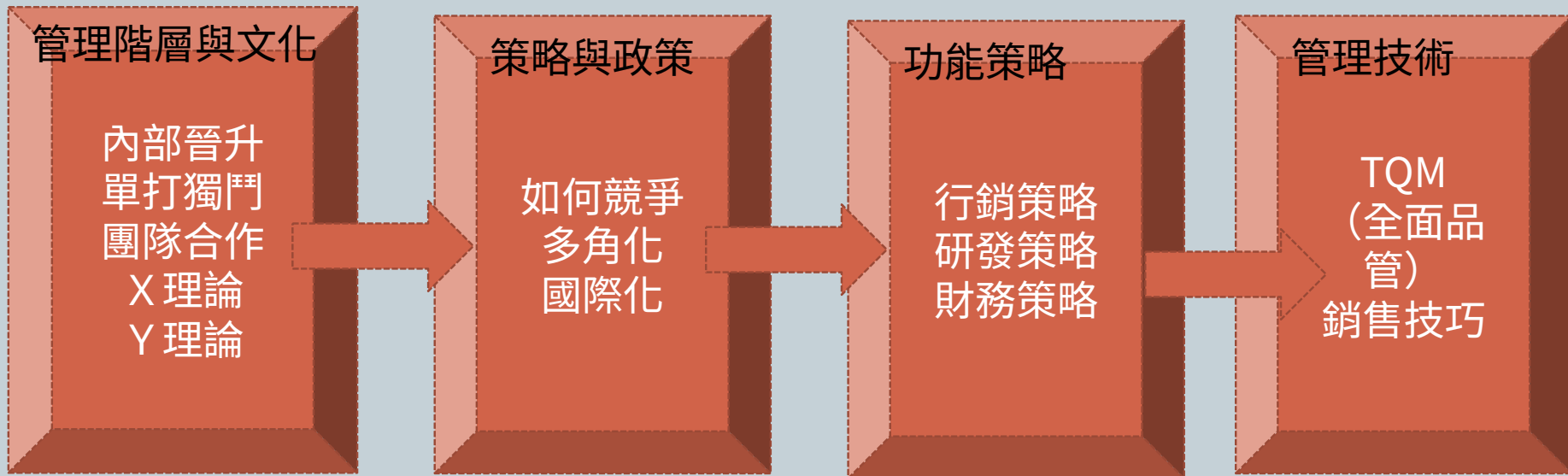
因  
策略成功  
而成功

台積電

# 策略與決策的階層

5

## ● 何謂決策的階層？



決策有上下主從的關係，最上層的決策就是「策略」

# 檢驗策略的三個標準

6

垂直式主導  
( Vertical Dominance )

上層  
決策

下層  
決策

垂直式主導  
( Vertical Dominance )

目前  
決策

日後  
行為

垂直式主導  
( Vertical Dominance )

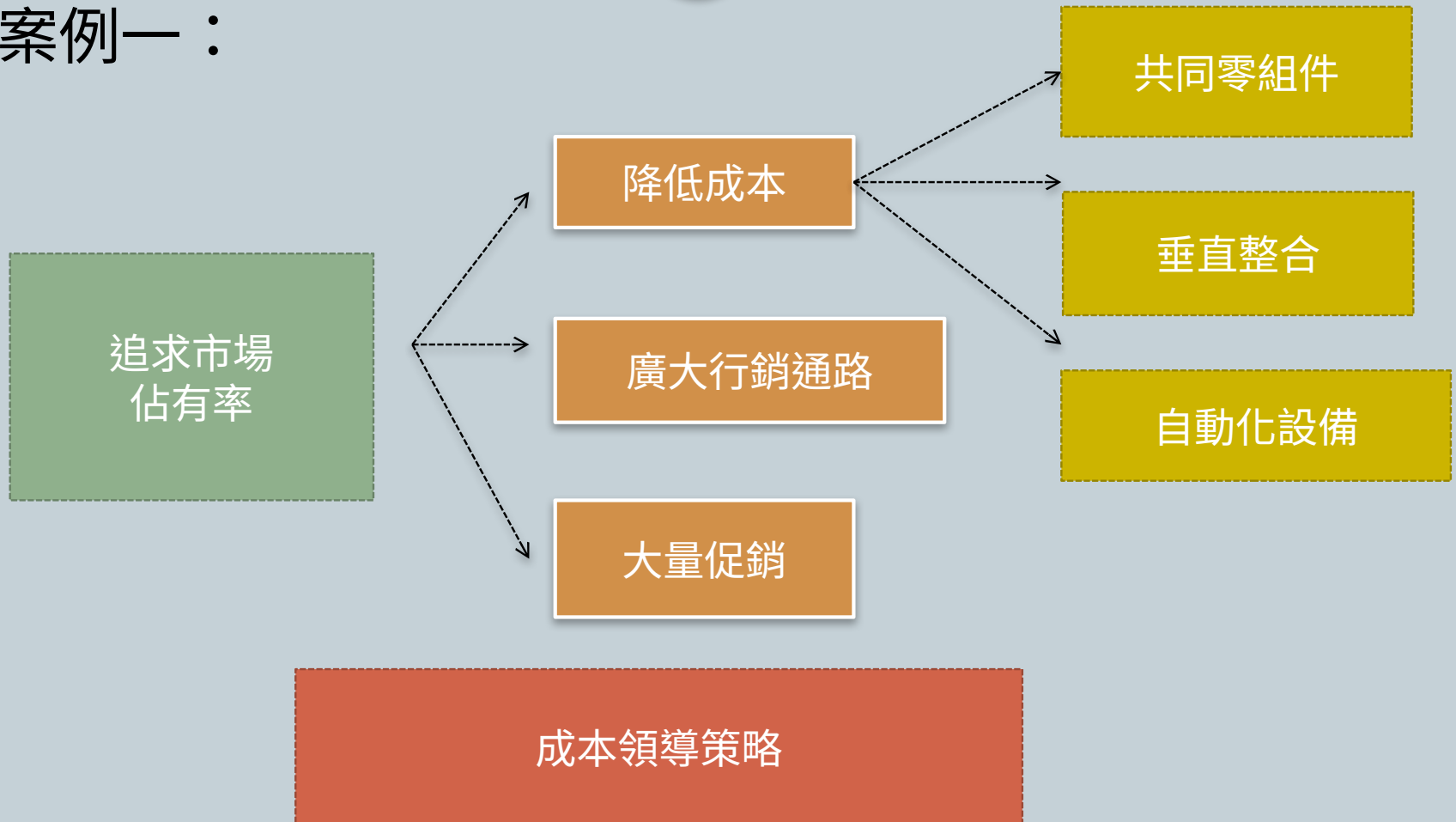
在垂直式主導及動態式  
主導的策略之下  
對公司最好的做法

主導整個邏輯思考和邏輯決策的方向  
意即：時間上的主導關係

# 決策階層案例（一）

7

## ● 案例一：



# 決策階層案例（二）

8

- 案例二：  
IBM個人電腦

1980年  
蘋果牌個人  
電腦獨佔

IBM的決策：要不要進入個人電腦？

- 不進入？市場由蘋果牌電腦獨佔
- 以後進入？消費者轉換成本高
- 如果要進入，如何進入？



# IBM個人電腦進入策略

9

快老二策略

```
graph LR; A[快老二策略] -.-> B[微處理器 (Intel) 和作業系統 (Microsoft) 外包大量促銷, 廣大分配通路]; A -.-> C[開放系統設計: 建立 IBM 相容的附屬設備和軟體]; A -.-> D[大量促銷, 廣大分配銷路];
```

微處理器 (Intel) 和作業系統 (Microsoft) 外包大量促銷，廣大分配通路

開放系統設計：建立 IBM 相容的附屬設備和軟體

大量促銷，廣大分配銷路

# IBM個人電腦進入策略

IBM個人電腦快老二  
策略好不好？

快老二策略  
決定了

產品設計

製造外包策略

行銷策略

兩年之內拿下  
個人電腦將近  
三分之二的佔  
有率

# IBM個人電腦進入策略

11

快老二的  
策略評估

- 無法賺取IBM相容的附屬設備和軟體利潤
- 關鍵零組件無法掌握
- 沒有建立模仿障礙
- 產品沒有差異化
- 衝擊到大型主機電腦

1994年IBM股票從1987年的180美元一股跌到44美元一股

IBM美麗的錯誤造就了台灣資訊業的蓬勃發展

# 策略的特色

12

策略強調的是



效能 ( Effectiveness )

而不是



效率

( Efficiency )

效能： You do the right thing

福特汽車

福特追求效率，生產單一車型

通用汽車


通用追求效能，  
不同車型攻打不同市場區隔

新東陽：通路策略

采芝齋：經營餐廳

# 策略的特色：策略創新

13

策略創新  市場上新的做法，  
重新定義市場上的競爭法則

1.7-11      24 小時營業的模式初時無人看好

2.Swatch

- ◆ 主導全世界高級鐘錶市場達數百年
- ◆ 高級鐘錶均係手工製作
- ◆ 1950 年代開始受到電子錶的挑戰
- ◆ 1960 受到石英錶的挑戰
- ◆ 瑞士鐘錶公司倒閉
- ◆ 銀行團接手，成立 SMH 公司

# 策略創新：SWATCH

14

- 策略創新：
- S M H 公司重新定位品牌

浪琴表，OMEGA 主要訴求高價位市場

Tissot 等訴求中價位市場

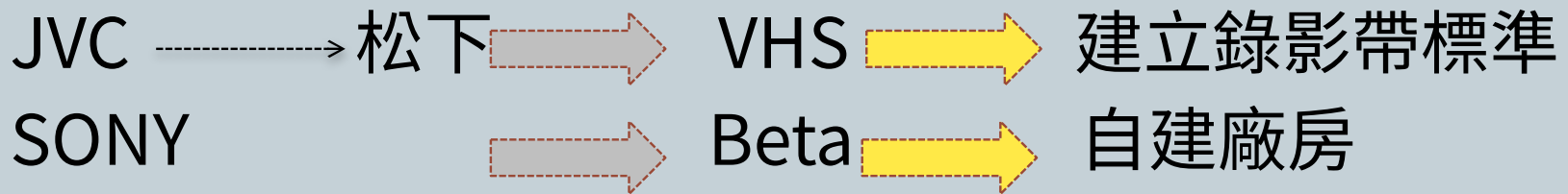
SWATCH 訴求低價位市場

SWATCH 將手錶定位成裝飾品  
裝飾品的特色：時髦、創新

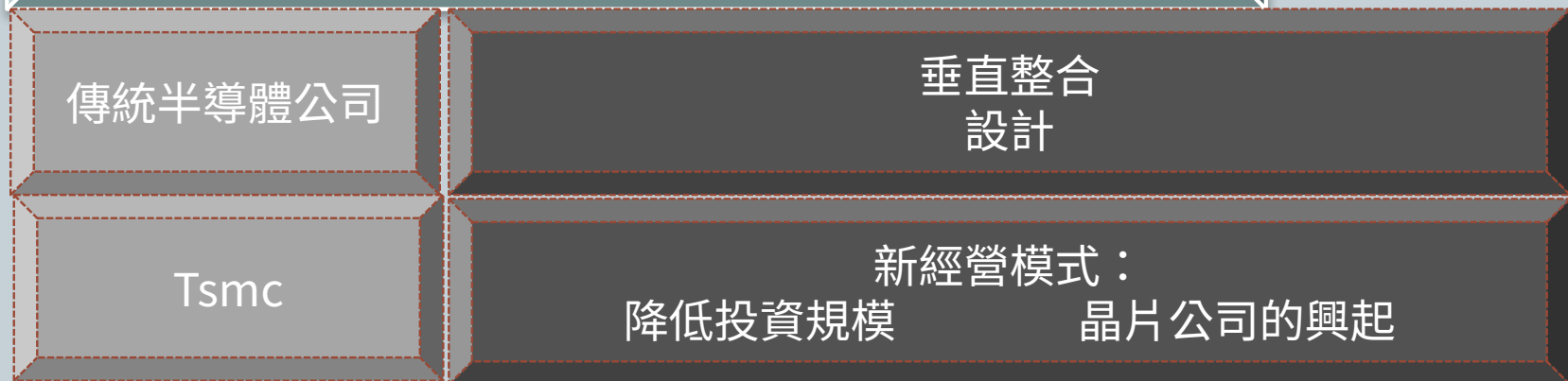
# 策略創新：VCR 標準

15

VCR 標準的戰爭：VHS vs. Beta



Tsmc：台灣積體電路公司



# 策略創新：FedEx

16

## Federal Express：聯邦快遞

- 管制時代：郵件由客運飛機載送
- 為何不由貨運飛機載送？
- 第二天送達服務
- 八萬美金起家，今250億美金公司

## Junk Bond：Michael Milken

- ◆ 何謂垃圾債券？
- ◆ 債券評等
- ◆ 定位：垃圾裡面找黃金



# 策略創新：戴爾電腦

17

戴爾電腦經營模式：Build to Order (BTO)

- 傳統電腦銷售：生產商到經銷商
- 銷貨週期：4 5 天
- B T O 模式

節省成本：

直銷？

銷售成本

存貨成本

存貨跌價損失

倉儲成本

流動資金成本

# 策略的特色

18

從長期觀點

深謀遠慮，從長期的觀點來看  
例：IBM、Ford 的策略錯誤

從 CEO 觀點

策略可整合各部門的努力方向  
整合後的力量遠大於企業本身的力量

## ● 策略管理和反應管理不同之處

反映管理

沒有策略的管理

策略管理

策略要知所取捨（Strategy is about Hard Choice）

- 1 · 資源有限
- 2 · 無法事事精通

# 討論問題

19

◆ 英明領袖重要還是團隊重要？

➔ 中西方有所不同

◆ 策略重要還是基本動作重要？

➔ 基本動作比策略更重要

# 策略的階層

20

## 集團公司策略

- 多角化的方向
- 垂直整合
- 國際化的方向
- 購併

## 競爭策略

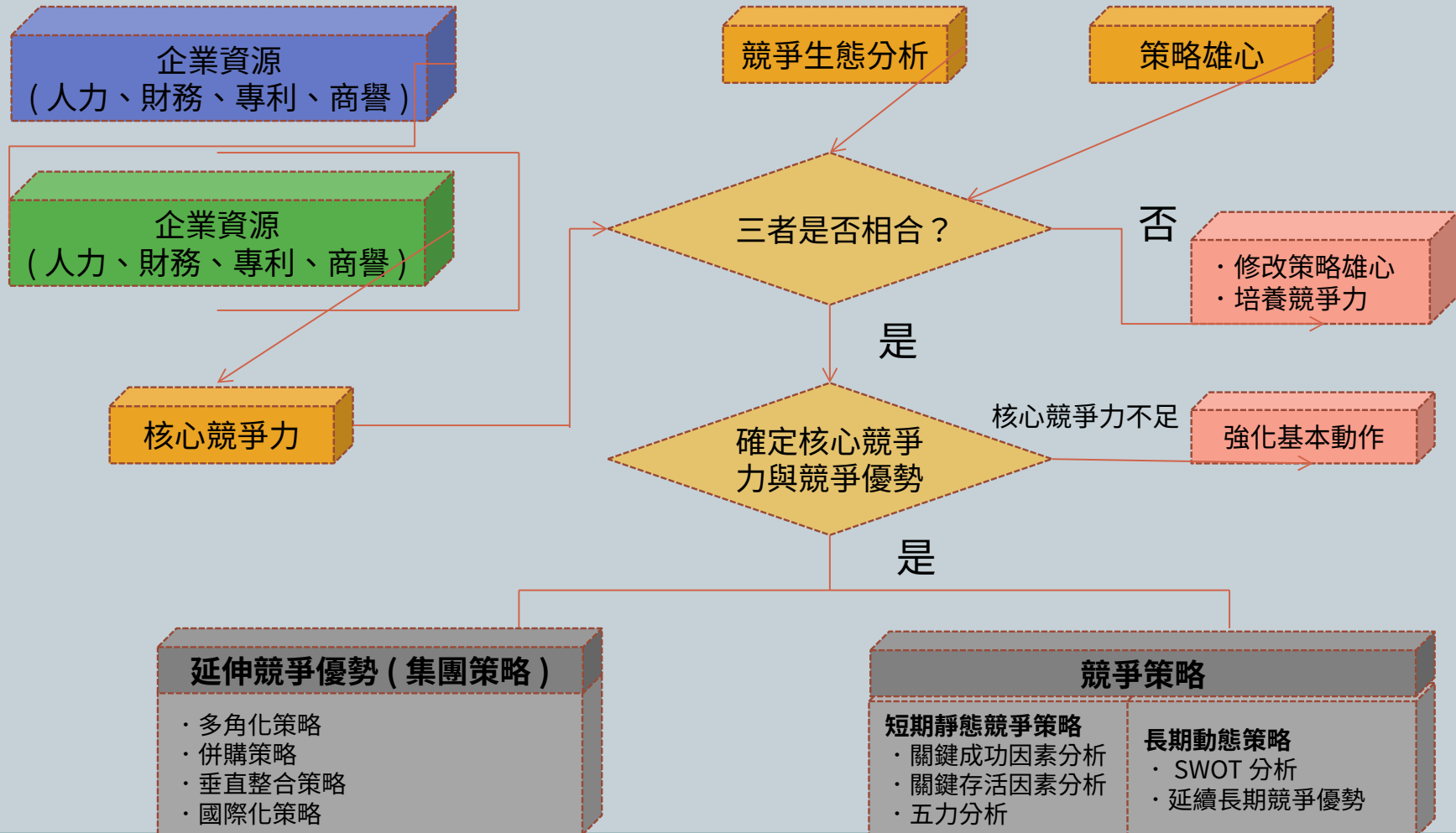
- 競爭態勢：激烈競爭？謀和？
- 靜枝武器

## 功能部門策略

- 行銷，生產，財務，研發，人事

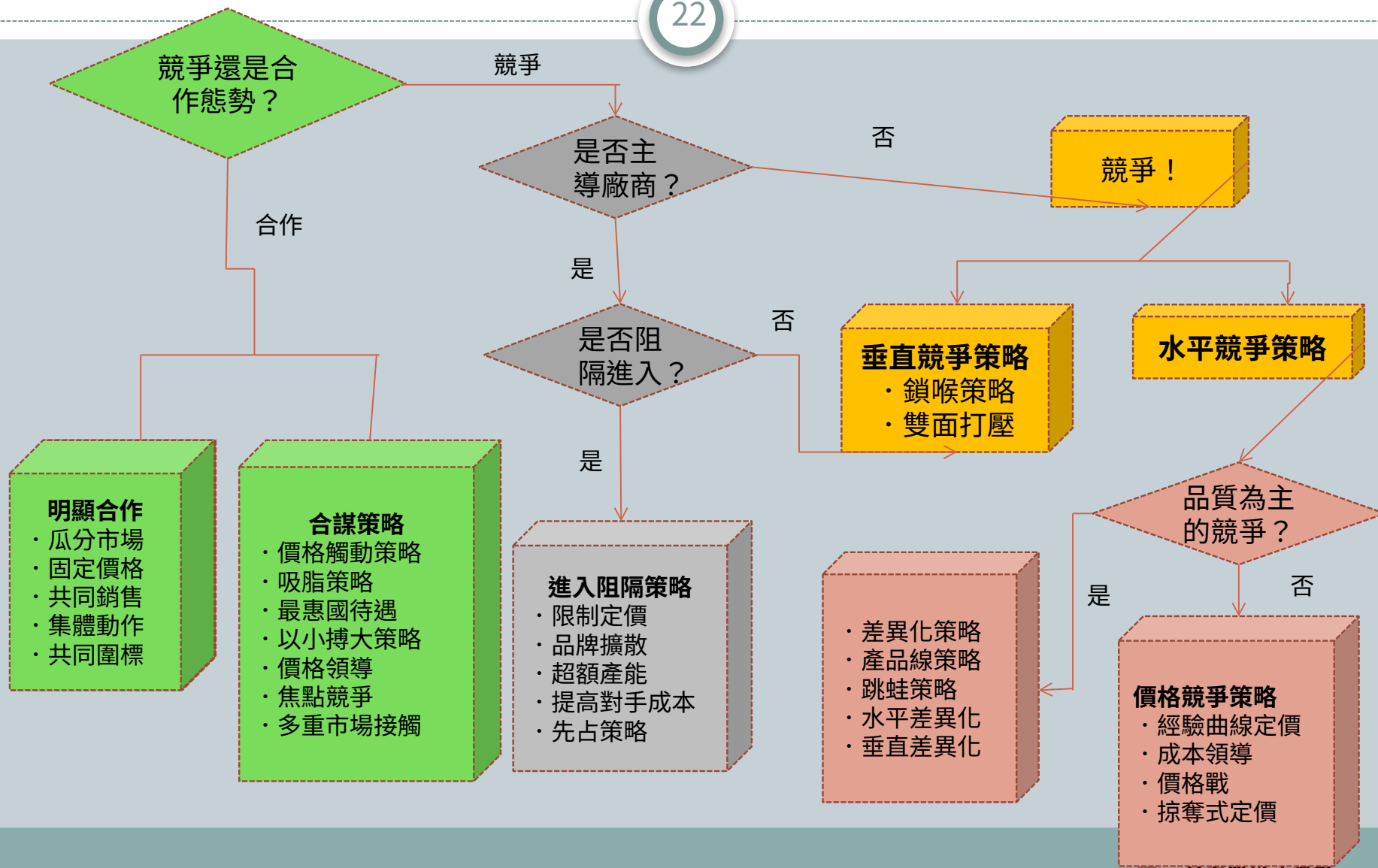
# 策略形成的思維架構

21



# 競爭策略分析模型

22



# 第一講結論

23

策略的基本概念

# 第一講結論

24

## 策略的重要性

- 策略需要上情下達，方能確定努力的方向相同

## 策略管理和口號管理

- 利用策略彰顯口號管理的用處

## 策略的特色

- Do the right thing right
- 策略創新提供較好的競爭地位
- 策略影響企業的長期榮枯

## 策略形成的分析模式

- 策略管理基本上是 case by case，依公司個別狀況不同，作法將有所差異