

# 策略九說-策略思考的本質

作者: 吳思華

## 摘要

企業的成敗，一部分來自策略決策者精明的算計，一部分來自本身長期的執著與努力，有一部分則決定於天命。「精於算計、執著於理想、接受命運的安排」，應是企業經營的重要準則，吳思華教授利用算計、執著及命定錯綜發展出價值說；效率說；資源說；結構說；競局說；統治說；互賴說；風險說及生態說等九種策略學說，讓大眾來思考策略最根本的本質為何？

學號: s999409

姓名: 吳承徽

## 心得

讀完這本書，覺得吳思華教授對策略的了解真的非常的深厚，且能把歷年來有關於策略的研究做一個系統性的整理，並利用幾個企業重要的概念來涵括，真的是一本非常經典的策略書籍，學生用三個部份，也可以說是這本書的三個漸進的層次來做心得的分享。

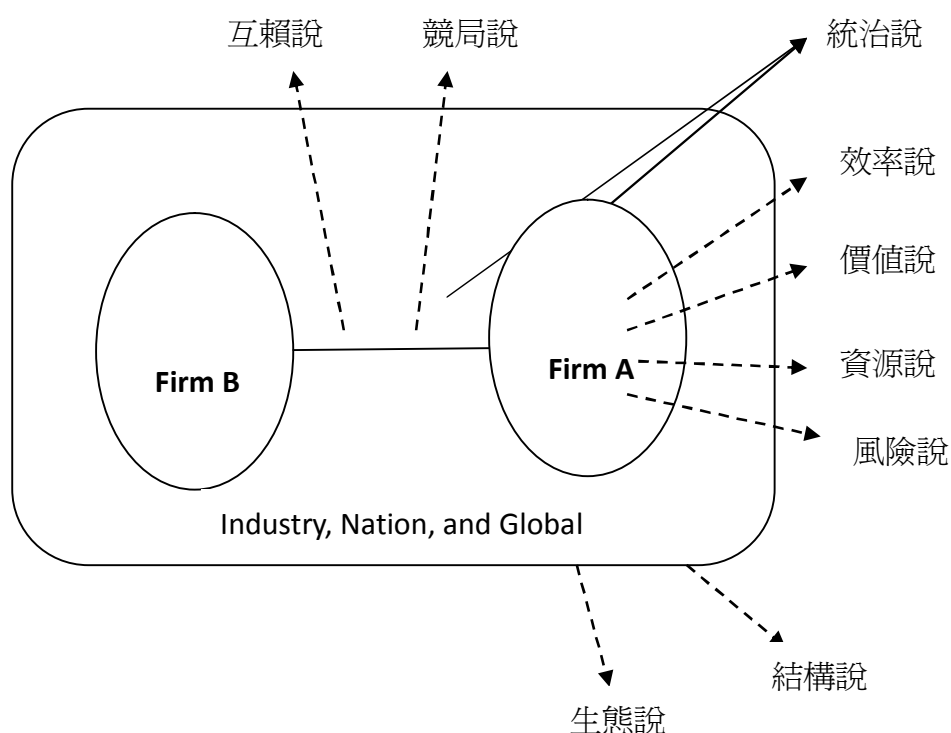
- ✧ 第一部分為策略三構面，傳統的策略研究以企業的營運範疇為核心。近年來，許多學者認為，不敗競爭優勢的建立以及維持企業組織與周遭環境中事業夥伴的良好互動關係，是另外兩項影響重大且應有效掌控的策略課題，因為作者將策略構面重歸納整理為「範疇、資源、網路」三大部分，亦即包括「營運範疇的界定與調整」、「核心資源的創造與累積」以及「事業網路的建構與強化」三項主要工作。
- ✧ 第二部份為此章的重點，為策略九說的主軸，分別為價值說；效率說；資源說；結構說；競局說；統治說；互賴說；風險說及生態說等九種策略學說，學生把這九種學說統整為圖一。
- ✧ 第三部份為四個競技場，策略九說是說明策略的本質與邏輯，這九個邏輯可歸納成四個不同的競技場。利用這四個競技場，可以描繪出策略演變的脈絡，以及各廠商間的互動關係，包括「價值效率」、「能耐結構」、「實力體系」與「異質同形」等。

我們可以把策略九說的概念，延伸到國際企業管理領域，要談國際企業管理，首先要談企業管理的層次，我們可以說，管理是在特定時空下、基於某種特定目的，對人、事、物、財、資訊及時間的處理，對於一個公司來說，如何創造價值是極為重要的(價值說)，但要創造其獨特的價值，需要培養資源來達成(資源說)，以及如何擴大規模及產品領域，用更有效率的方法來執行(效率說)，而做任何決策都會有其風險(風險說)。

但在一個產業或是國家，甚至全球，不可能只有一家廠商存在，而是會有多家廠商在競爭，因此，俗話說，今天的敵人就是明天的朋友，廠商之間一定會有競爭及合作的存在(競局說)，也有可能是以相互依存(互賴說)的方式生存，台灣中小企業就是最好的例子，但跟其他公司合作，往往牽涉到不屬於自己的外在公司，就會有“信任”的問題存在，也就是意謂交易成本會增加，公司做任何決策都會有其交易成本，如何處理能有效降低交易成本，就成爲重要的議題(統治說)，因此公司可以把公司本身上下游做垂直整合來降低交易成本。

最後提到的就是“空間”的問題，空間不同，處理的方式亦會不同，這也是國際企業與一般企業最大的差別，如何在全球的環境中，占到一個獨特且有競爭優勢的位置，這就是結構說在論述的，而不管你是全球那一個地域，都會受到全球大環境的影響，這也是生態說的主旨-生死有命，只求盡心就好。

巨觀 (族群)	生態說		
	結構說		
	統治說	互賴說	
	效率說	資源說	風險說
微觀 (個別企業)	競局說	價值說	
	短期利潤	長期生存	



價值說:企業因創造了價值而擁有存在的正當性

連結價值活動，創造或增加顧客認知的價值  
廠商、商品組合及顧客

結構說:獨佔結構是企業利潤的最佳保障

- ◇ 獨佔力量愈大，績效愈好
- ◇ 掌握有利位置與關鍵資源，以提高談判力量
- ◇ 有效運用結構獨佔力，以擴大利潤來源
- ◇ Porter 的五力分析

效率說:追求規模經濟與範疇經濟所創造的效率

- ◇ 配合生產與技術特性，追求規模經濟及範疇經濟，以降低營運成本
- ◇ 發揮學習曲線效果，獲取成本優勢

競局說:

- ◇ 經營是一個既競爭又合作的競賽過程
- ◇ 聯合次要敵人，打擊主要敵人
- ◇ 賽局理論

風險說:對抗風險不能致富，但能延續生命

- ◇ 維持核心科技的安定，促使效率發揮
- ◇ 追求適當的投資組合，以降低經營風險
- ◇ 提高策略彈性，增加轉型機會

生態說:環境無常、生死有命、只求盡心

- ◇ 環境資源主宰企業組織的存續，應採行適當的生命繁衍策略
- ◇ 建構適當的利基寬度，靠山吃山，靠水吃水
- ◇ 盡量調整本身狀況和環境同形

統治說:分與合全看交易成本與生產成本

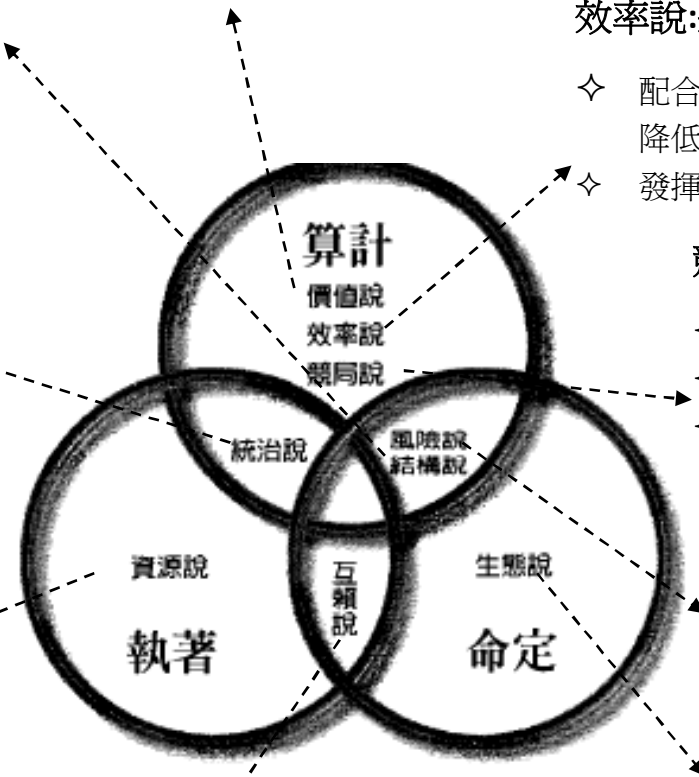
- ◇ 企業組織是一個取代市場的資源統治機制
- ◇ 和所有的事業夥伴建構最適當的關係，以降低交易成本
- ◇ 交易成本理論

資源說:不斷累積資源，打造不敗的組織能耐

- ◇ 經營是持久執著的努力
- ◇ 創造、累積並有效運用不可替代的核心資源，以形成策略優勢
- ◇ 強調由內而外，而非由外而內
- ◇ 資源基礎理論與 Core Competence

互賴說

- ◇ 企業組織是一相互依賴的事業共同體，彼此間應建構適當的網路關係
- ◇ 事業共同體應共同爭取環境資源，以維繫共同體的生存
- ◇ Network theory



圖一 策略九說總表