

## 策略故事概念之初探

蔡展維

### 摘要

策略的根本課題不應僅限於手段之獨特性，策略的本質應在於『手段間之差異性與連接性』。為了呈現此一特殊概念，我們從策略管理之文獻中整理出四種互相對立之基本策略類型以代表企業在選擇策略手段之差異性，包括(1)計劃學派。(2)定位學派。(3)創發學派。(4)資源學派。根據此四種策略取徑，本研究採用個案導向式之比較研究方法來探討台灣傳統產業中較具有代表性之三家企業—統一、台塑與大同之策略選擇與策略變化，除了期望可給予策略過程研究一種新的研究方案之外，更嘗試歸納以提出策略故事之概念。

---

**關鍵字：**策略選擇、策略變化、策略過程、策略故事

---

### 壹、前言

近年來，大部份的策略學者均致力於找尋策略手段與業績間存在的一定之實證關係，也因此近年來發展變數理論 (Variance theory) 之研究思維幾

---

\* 國立屏東科技大學企業管理系助理教授

作者衷心感謝二位匿名評審提出的寶貴意見，特在此致上個人最大之敬意。

乎主宰了這個領域之大部份研究。而相較於組織過程研究在組織理論之崇高地位，在策略之研究領域中，重視企業之改變程序 (Change Process) 之策略過程研究 (Strategy Process Research) 較不常見亦較不被重視 (Garud and Van de Ven, 2007)。除此之外，策略過程研究又可分為策略形成過程、實施過程與變化過程等三個不同的研究方向 (Chakravarthy and White, 2007)。而大部份之策略過程學者 (例如: Mintzberg; Burgelman) 均專注於形成過程與實施過程側面之研究，從學習或自律性行為等不同觀點去解釋策略形成之非合理性層面。相對於此，致力於策略變化過程之研究亦較不常見。我們在一系列的研究中 (蔡展維, 2004, 2009) 回顧了策略的文獻，整理了這個領域中相關學者的想法後認為：策略是一種企業成長過程中累積之實務表現，而在此過程中企業的策略會隨著時空背景與管理者之策略意圖而持續變化，企業除了依照企業所處之內外環境選擇適合的策略手段之外，更需找出『隱藏在特殊文脈中之特殊解』之策略本質以創構其獨特之策略故事。因此我們對於策略研究提出以下三項建議以做為本研究之出發點:第一，策略研究需要能夠深入探討策略變化之過程，以獲取不同的實務洞見。第二，策略研究需要一個整合式之理論架構來幫助學術界或實務界更容易釐清與運用不同且相互對立之策略理論。第三，策略研究需要一個可供實務界運用之動態性概念。

在本論文中我們嘗試提供一些有價值的研究取徑參考，讓研究者能解構策略過程背後的深層意涵，除了期望可給予策略過程研究一種新的研究方案之外，更希望透過個案導向式比較研究法歸納出策略故事之概念及意涵。而在我們一系列有關策略故事之研究中，策略故事之概念主要是來自於社會科學中生命故事 (Life Story) 之概念。生命故事又可稱為故事、生活故事或是生命物語。常見於近年來社會科學中逐漸興起的質性研究方法-敘說探究法 (Narrative Inquiry) 中，其除了採用故事之觀點來描述社會文化或現象，更將意義衍伸至組織管理之研究領域中 (蔡敦浩、劉育忠及王慧蘭, 2011)。而近幾年來在動態性觀點之驅動下，生命故事之概念逐漸在策略研究中形成新興的研究力量。不同於以往策略管理多為靜態性之研究，生命故事觀點之帶入除了在策略管理傳統典範與思維架構中點燃新的可能性之外，亦將策略管理之研究領域延伸至本研究所述之策略故事的概念。而加

入策略故事之概念後，策略除了是指『企業如何成長與競爭之論理或手法』(蔡展維, 2005, 2009) 之外，更是一種『敘述性故事 (Narrative Story)』。前者之定義代表著傳統策略研究對策略之看法，等同將策略視為靜止畫，在此定義下企業的策略是企業對其未來之成長方式或對其目前所處之產業與市場之關鍵性經濟活動所做的最佳決策。換言之，企業主在追求企業成長與企業競爭時必需從其策略清單中挑選相應之策略手段，此一概念在本研究中我們將其稱為策略選擇 (Strategic Selection)。而在後者之定義之中我們將策略視為是動畫，策略在此具有變化與故事之特質。隨著時間經過，企業管理者在不同發展階段因為環境變化之影響 (Chandler, 1962; Ansoff, 1965)、策略意圖之變更 (Child, 1972; Hamel and Prahalad, 1991) 或權力結構之變化 (Pettgriew, 1987) 會選擇不同之策略，此則構成了策略變化之軌跡 (蔡展維, 2004; 洪世章、譚丹琪及廖曉青, 2007)。然而在我們對策略變化之研究過程中，我們發現如果企業只是散亂地依照當時狀況打出不同策略手段，那公司的策略便不具完整性，企業也難以永續生存。策略應該是不同時間點之不同策略手段之組合，而此組合應該更具有意義及條理，才能幫助企業持續成長並獲取持續性之競爭優勢。前者之概念在本研究中我們將其稱為策略變化 (Strategic Change)，而具有意義之策略變化我們更將其視為『策略故事』。

依 Layder (1998) 所述，所有的社會研究過程中，都應包含演繹性 (理論指引資料) 與歸納性 (資料產生理論) 的元素。同樣地，相對於理論檢驗之部份，理論生成 (發現與理論建構) 之工作在社會研究中亦相當重要。首先在演繹部分，做為本研究中測量策略選擇之依據，本研究依據蔡展維 (2004, 2009) 之研究結果整理出四種互相對立之基本策略學派以代表企業在選擇策略手段之取徑，分別是：第一，計劃學派 (The Planning Approach)：策略必須是管理者之意圖，且是深思熟慮的結果，事前必須籌劃與制訂，而且是未來之指針或行動方針。具體來說古典之策略概念如成長策略、多角化策略、與併購策略均屬於本學派之策略手段。第二，創發學派 (The Emergent Approach)：如果策略具有未來規劃與過去行動之二元性，創發學派即是指過去行動或決策的模式。具體來說事業部之自律性行動與內部創業均屬於此策略學派之範疇。第三，定位學派 (The Positioning Approach)：由事業策略之觀點，為了確保事業部之市場定位，強調外部環境分析與策略內容之重要性。具體

來說就是Porter (1980)所提倡之競爭策略之觀點。第四，資源學派(The Resource Approach)：策略是企業行動的基本依據，意味著經營者所採取的經營角度，策略是由組織內部往外看。具體來說核心競爭力與RBV (Resource-Based View)之概念或策略聯盟均屬於從企業資源去思考策略手段之具體形式。接下來本研究再根據此四種策略取徑，採用個案導向式之比較研究方法 (Case-Oriented Comparative Method) (Eisenhardt, 1989; 洪世章等, 2007) 來探討三家多角化企業之策略選擇，並嘗試敘說其策略變化以歸納出策略故事之理論及本質。

## 貳、理論探討

如Mintzberg *et al.* (1998)所述，大部份的時間一個組織可以以其組織特性的某些穩定型態的角度來描述。換句話說在於一個可以明顯區分的時期內，組織會採取能夠配合特殊情境的某種特殊形式的結構，致使組織會從事某種特殊的行為以制定一系列特殊的策略。而這些穩定的時期，偶爾會被某些轉型的過程(急遽跳躍到另外一種形態)所打斷而其特殊之策略行為亦會隨之改變。換句話說，策略管理領域之研究應不僅限於專注於企業經營的某一時期之策略，而亦應該觀察企業長時間之內從草創期到目前為止所採行之策略有何不同。而前者之觀點本研究將其視為策略選擇，而後者之概念即為策略變化及策略故事之概念。為了清楚說明本研究之理論平台，本節將分別檢討策略選擇、策略變化以及本研究所欲探究之策略故事等三個概念。

### 一、策略選擇

策略選擇就是假設企業在面對多變之外在環境時，對於其資源分配與策略手段之履行有自由判斷的能力與執行之自主性(Child, 1972)。換言之，管理者對於經營目的與策略型態之選擇會隨著外在環境與企業發展時期之不同而有所差異，而蔡展維(2009)更將策略選擇之概念定義為企業在不同且互相對立之策略取徑中選擇相應的手段並加以執行。為了清楚說明互相對立之策略取徑，本研究將依據蔡展維(2005)所述理論性架構(圖1)歸納出四個不同之策略取徑，分別是計劃學派、定位學派、創發學派、資源學派。在此為了方便導出本研究測量個案企業之主要事件內容在此將四個學

派分述如下：

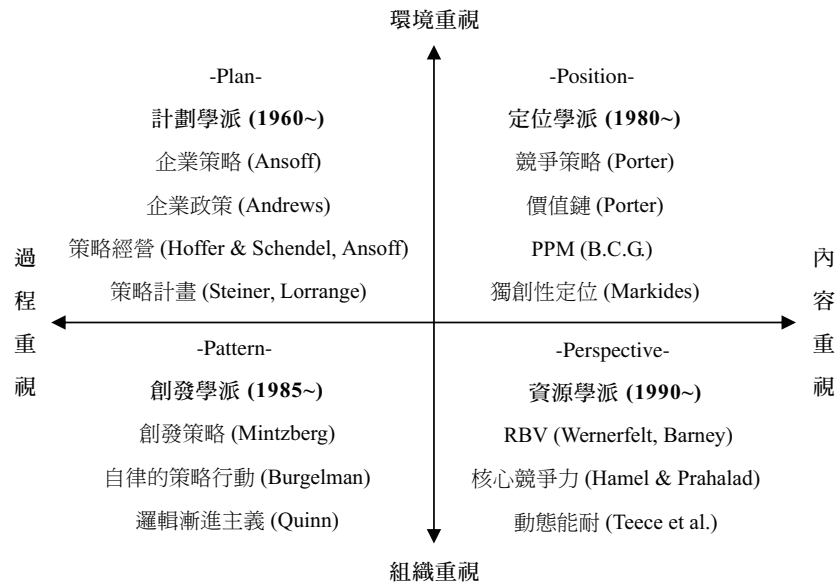


圖 1 策略管理之分析架構

資料來源：蔡展維 (2005)

### (1) 計劃學派 (The Planning Approach)

此學派中之策略思考是『由上而下 (Top-Down)』的。策略必須是管理者之意圖，且是深思熟慮的結果，事前必須籌劃與制訂，而且是未來之指針或行動方針。具體來說古典之策略概念如成長策略、多角化策略、與併購策略均屬於本學派之理論範圍。此外計劃學派是屬於環境重視及過程重視之策略取徑，而且此學派是策略管理中關於策略制定模式的發展過程中最具影響力的學派，也稱為古典學派。計劃學派是起源於Chandler (1962) 所執筆的古典名著「Strategy and Structure」，這本名著也強烈影響到計劃學派的思維。Chandler (1962) 探討 1920 年代的美國企業，包括杜邦 (DuPont)、通用汽車 (General Motor ; GM) 及標準石油 (Standard Oil) 等已採取多角化策略的企業後，得知了策略與組織結構之間的關係是屬於高度相關的。而他認為策略是「長遠的眼光，為了達成企業的目的與目標，必須調整組織結構與



資源分配」。他基於這個理由認為策略是先行於結構之前，於是提出了第一命題，也就是「結構追隨策略 (Structure follows Strategy)」。而為了配合因外在環境的變化所擬定出來的策略所以需要相對應的組織結構。簡單來說，就是為了成功達成策略所以必須要有合適的組織結構。Chandler (1962) 在研究美國企業的經營史之後，更提出了企業成長策略之主要內容，分別是量的擴大、地理的擴張、垂直整合與多角化策略。也就是說，Chandler 認為美國的企業在經營初期主要著重於本身銷售量的擴大，以尋求生存並站穩腳步，在銷售量擴大之後會開始到相鄰的地理區域設置據點，進而慢慢擴展其經營範圍，等到經營範圍擴大到一定程度之後，會嘗試進行該產業的上下游垂直整合，在進行完垂直整合之後，最後會開始執行多角化策略。而 Ansoff (1965) 等初期的計畫學派的學者都是受到 Chandler (1962) 之強烈影響，以多角化策略和事業部組織為理論發展之大前提，除了其策略目的為成長之外，更強調以策略來統制企業之策略行為。其學說內容主要圍繞著下面 2 個研究課題展開。第一，企業應如何選擇其成長策略，換言之企業應該如何去補強其現有事業分野或發展其新興事業以追求企業之成長，也就是有關企業公司策略之概念。第二，與策略實施有關，事業部組織之控制的問題。也就是說總公司或總公司之計畫部門應如何管理一系列的事業單位。前者之問題點主要是 SWOT 分析 (Andrews, 1971)、Ansoff (1965) 之經營策略與 1970 年代中一連串有關公司策略內容之研究，例如水平整合策略收購與合併等概念均在此學派中。而重視後者之研究即是在 1970 年代盛行一時之策略計劃之研究與 PPM (Product Portfolio Management) 等研究。後世根據 Chandler 之研究結果所衍伸出的理論分別有以下幾點：市場滲透、市場開發、垂直整合、關聯事業多角化、非關聯事業多角化、併購與合資。

## (2) 創發學派 (The Emergent Approach)

策略思考是『由下而上 (Bottom-Up)』的學派。此學派學者認為策略是具有未來規劃與過去行動之二元性，而且是行動或決策的模式。具體來說事業部之自律性行動與社內創業均屬於此學派之策略行動。此外創發學派是屬於組織重視及過程重視的學派，換言之，此學派的學者在考慮策略的時候，其思考角度主要是從組織內部的創發性行動和一些自律的行動來說

明策略的形成過程。所謂的策略，並非是企業高層事前合理分析下的產物，而是組織成員在實施策略之過程中所創發出來之結果。創發學派其代表學者為 Mintzberg，他認為策略之形成是組織成員在實施策略過程中學習之結果，並且與過去的行動有一致性，換言之，策略必須是描繪未來意圖中的行動之同時，又必須與過去的行動有所關聯。在了解 Mintzberg 的研究之前，首先要先探討 Quinn (1978, 1980) 之研究。其研究發現儘管高階主管在制定計劃時，無法描述他們如何擬訂策略，但卻符合基本邏輯的漸進主義，並可以把不連貫的事物拼湊起來。他將這樣的過程稱為邏輯漸進主義。也就是說，他認為當企業內部的決策與外在的事件交會時，高階經營團隊的成員之間會產生一種全新又普遍的行動共識，當這種共識產生時，策略就容易逐步形成。而 Mintzberg (1987) 將此概念衍伸為創發策略 (Emergent Strategy)，也就是指透過行動的實踐去了解哪些意圖是應該被優先考慮的，在此過程中最重要的是學習 (Learning) 的概念。因此，創發策略之概念也影響到日後的策略性學習，也承認組織具有一個實驗的能力。個體單一的行動可能會被採行，接著可能會收到回饋的信息，而此過程會不斷重複下去，直到組織趨向於一個模型，直到最後形成組織的策略才有可能停止。而 Burgelman (2002) 對於 Intel 的長期研究，間接證實了 Mintzberg 所述之觀點，並提出了誘發型策略 (Induced Strategic Action) 與自律型策略 (Autonomous Strategic Action; 社內創業)。簡言之，計劃策略是由組織的領導者所擬訂，透過一個詳盡的計劃書，由高層往低層傳遞，並藉由正式的控制程序以確保能達成策略意圖，因此其策略流向是由上而下的；反觀創發策略，不同於以往認為策略就是計劃，其最大的貢獻在於開創了策略性學習之概念，也就是說策略形成的過程是一個開放的系統，我們認為創發學派之策略流向是由下往上 (Bottom-up Strategy)。在此學派中事業部之自律性策略、內部創業與創發性之現場策略等概念均包含於此。

### (3) 定位學派 (The Position Approach)

此學派中之策略思考是『由外而內 (Outside-in)』的。定位學派的起源是來自波士頓顧問公司 (BCG) 所提出之 PPM 理論，也就是俗稱的 BCG 矩陣，此概念之焦點雖在於事業部間資源分配與 SBU 編成原理，但藉著透過

市場占有率與成長率分析事業部於產業中之相對位置首先詮釋了定位此一概念。但在此概念中定位只是分析之結果並非企業之策略，且對於個別事業部所採取之策略卻著墨甚少。此學派之發端直到 Porter (1980) 將產業經濟學中 SCP 的概念導入之後才有所定論。而 Porter 所提出之競爭策略的概念是指透過策略群組分析與五力分析讓企業知道該進入哪一個較有利之產業或策略群組，也就是採取何種定位，這樣的作法將會是企業得以取得競爭優勢之源泉。而 Porter 於 1985 年更進一步提出價值鏈是維持競爭優勢的來源，其講求的就是價值鏈中各個功能活動之間相互配適與串連之概念，而這些一系列之論述構成了此一學派之策略取徑，其主要思考邏輯是由外至內的，在此學派中我們可利用定位改變（焦點化策略）、低成本策略與差異化策略來做為我們發展並演譯事件之依據。

#### (4) 資源學派 (The Resource Approach)

此學派中之策略思考是『由內而外 (Inside-out)』的。此學派與定位學派雖然在經營目的上同屬追求企業之競爭，但在競爭優勢的來源卻有著完全不同之見解，這也間接促成此兩學派之理論對立。資源學派是起源於 Penrose (1959) 所著的企業成長理論以及個體經濟學中關於地租的概念，而 Wernerfelt (1984) 將 Penrose 的概念發展成著名的 Resource-Based View of the Firm，也就是俗稱的 RBV 理論。而 Rumelt (1984) 則於同年提出有關資源的隔離機制，最後 Barney (1991) 則結合以上兩位學者的相關研究，進而提出策略要素市場以及 VRIO 理論。以上學者均是從資源的角度去解釋企業競爭優勢的來源與維持的方法。但隨著資源學派的持續發展，後續的學者如 Grant (1991) 和 Stalk *et al.* (1992) 認為資源是企業能力的起源，而能力則是競爭優勢的來源，並將企業的能力解釋為將數種不同資源組合在一起的能力。最後，資源學派中從學習的角度去解釋的學者有 Prahalad and Hamel (1990) 以及 Teece *et al.* (1997)，他們認為企業的能力是企業競爭優勢的最終來源，而能力取得的方式則是透過學習。他們並根據此概念提出著名的核心競爭力以及動態能力等概念。總而言之，資源學派的學者是從資源的觀點出發，認為企業競爭優勢的最大來源是組織內部之獨特資源，在取得資源之後必須保護它不讓競爭對手輕易模仿，所以必須設計一套隔離機制，這樣才能讓資源有其不



可模仿、獨特、稀少和價值性存在。除此之外，透過核心競爭力之概念將不同資源組合在一起的能力也可以成為企業競爭優勢的來源之一。然而，當企業迫切需要某些資源來補強其核心競爭力時，也可透過策略聯盟的方式取得相關資源，而這一切都是為了讓企業的資源持續不斷的透過學習來維持其競爭優勢。

透過以上四個學派之分類，我們可得知在策略管理之研究領域中至少存在著四種不同的學派，而這四種不同的學派有著不同的策略定義，分別是計劃 (Plan)、定位 (Position)、觀點 (Perspective) 與行動的模式 (Pattern)。此外四種學派中雖有些研究屬於動態性研究，此四種學派更提供我們四種截然不同的策略取徑，而在此取徑代表着不同的策略邏輯思考之方法及可選擇之策略手段清單。另外上述的四個學派，依照過程重視vs.內容重視和組織重視vs.環境重視這兩個分析視點可以得知，強調過程重視之計劃學派和創發學派屬於公司策略，而內容重視的定位學派和資源學派則是屬於事業策略。而此分類更可清楚說明目前存在於策略管理領域中兩大理論之間的對立。屬於公司策略層級的計劃學派與創發學派間之不同，代表著在公司策略之研究領域中經常被提及之計劃性重視與創發性重視之理論對立（發生於1990年代Ansoff vs. Mintzberg之論戰）。另外，屬於事業策略層級的定位學派與資源學派兩者之間的不同，則代表著近年來引人注目的Porter的競爭策略和RBV的理論之間的對立（2000年代發生的Porter vs. Barney之論戰）。然而，在多種互相對立之策略取徑與手段裡找尋一個適當的策略之概念本研究稱為策略選擇 (Strategic Selection)，這意味著企業管理者在不同時點所追求企業當時的主要目的與策略行動的結果。但策略所面臨的兩難與對立是變動、動態的，而就是不斷變動的矛盾才能使公司能繼續取得競爭優勢，企業必須在有限的資源中找尋到對公司最好的方法以因應外部環境快速的改變。

## 二、策略變化與策略故事

我們在上一節中已清楚解釋四個不同策略學派所包含之理論與相互關係，這四個學派除了代表各自的策略定義外，也顯示了企業在執行不同的策略行為背後所隱含之策略邏輯。策略選擇之概念指的是企業在不同且互相對立之策略學派中選擇相應的手段並加以執行，而此概念於策略管理之

實務中仍較屬於靜態之觀點。在本節中我們將探討在策略管理之研究領域中較偏向動態性研究之兩個重要概念，策略變化與策略故事之概念。首先策略變化指的是企業從草創初期至今，在成長與競爭之兩大企業目的下，其長時間下來所面臨到的不同之經營狀況或環境時，所採取之不同策略選擇的結合。策略變化之研究其來有自，Mintzberg *et al.* (1998) 強調企業在面臨其經營環境上之重大挑戰時，其策略或組織形態可能會發生變化，而變化的過程才是重要的且具有連接性關鍵因素。Pettigrew (1985) 在針對皇家化學工業所做的研究中，更提出了以下幾點結論：1. 變化的發生並不是一種持續性循序漸進的過程。2. 變化的模式適用於週期性間隔其間發生的劇烈變革時期，這些時期該公司在意識形態上、組織結構上以及企業策略上都出現實質重大的變化。3. 這些變化活動頻繁的每一個時期，都與世界經濟衰退有所關聯。此外他更將公司的策略變化視為非單一的事件，而是一連串事件的組合，包括了理性與政治、效率和權力的追求、特殊人事與極端情況的角色、機會和環境之中的影響力量所構成策略變化之過程。而Rajagopalan and Spreitzer (1997) 則提出以理性、學習及認知觀點(其中還包含組織與環境的條件、管理者的行為及認知皆會影響策略之變化)等來描述策略之變化。在國內也有提出策略變化之概念學者如洪世章等 (2007) 則主張透過成長策略之概念將企業之不同發展階段所挑選之不同策略手段作一整合以找出個案企業之策略變化模式。而其採取的成長策略主要分為三類，分別是階層式的一般性擴張策略、市場式的成長策略與網路式成長策略。在此研究中公司的成長過程是以策略變化之方式呈現，企業之策略會隨著外在環境的變遷和內部體質的轉化而構成策略變化之型態。總而言之，本研究所述之策略變化即為策略管理學派間型態之變化，它不僅代表著長時間中策略手段之改變，更意味著策略取徑背後經營邏輯之轉變。

相對於策略變化之概念，本論文中敘說之策略故事緣起於我們對策略一系列的研究(蔡展維, 2004; 蔡展維, 2009; 蔡展維及陳宗豪, 2011)，意味著策略是策略變化過程間由不同策略手段所組成之生命故事。而在此之生命故事 (Life Story) 之觀點並非源起於經營管理之研究範疇。生命故事之觀點由來已久，最早出現於近年來被廣泛使用於社會研究之敘說探究方法 (Narrative Inquiry) 中。依 Polkinghorne (1988) 所述，所謂敘述探究是指研究人員可透過

質性研究方法中的深度訪談、文件蒐集、資料的方式，針對管理者想法進行「抽絲剝繭」來深入探討並解釋管理者對組織變革的真正詮釋過程，其中情節的功能除了將事件串連成有意義的故事之外，情節也能將理解與事件整合成具有一貫性的故事。而另一位學者Johansson (2004) 更建議採取「述說生命故事」(Life Story Telling) 的方式來進行個人資料採集與質問式問答，也就是只針對問題或具體事實進行資料採集，其中訴說生命故事指的是詢問企業創業至今的過程，並探討這些過程之中又存在哪些關聯。而依蔡敦浩及李慶芳 (2008) 所述，「敘說探究」是以生命故事的形式展現一個人的生命歷程。換句話說，對敘說探究之學者而言，故事即類似個案研究者之個案，它是由一連串具有相互邏輯性之不同事件所組成，每個不同事件均有其發生之背景與脈絡，而這些事件互相串連之結果即為故事之概念。近年來在動態視點興盛之影響下，此一故事之概念也開始被應用於策略管理之研究領域中。就目前之發展來看，大略有以下兩種不同取向。首先在早期之策略研究中，有不少學者將策略視為一種實踐過程 (Practice Process) 中之故事。而此種觀點在本研究主要是屬於創發學派之研究者之研究焦點，其研究焦點均在於透過個案故事及特定理論觀點以解釋實現策略 (Realized Strategy) 中非計劃性之形成過程。例如 Pascale (1984) 從 Honda 在美國成功之個案故事及學習理論來說明 Honda 策略之形成過程、而 Mintzberg (2007) 亦透過加拿大國家電影公司與加拿大航空等數個個案故事來說明真實企業中之策略形成過程。Burgelman (2002) 更透過 Intel 之個案故事，清楚證實了其結果如同 Mintzberg 所述，在現實生活的策略之中，如果有已實現的策略出現的話會經過兩種不同的路線。一個為誘發型策略過程，而另一個為自律型策略過程 (社內創業)。此外 Whittington (1996)，Langley (2007) 與 Jarabkowski and Spee (2009) 等學者更將此種從實踐過程中衍生出的策略 (Strategy as Practice) 定位為一種新的研究取向，強調了策略家過程思考 (Process Thinking) 之重要性。綜上所述，我們可清楚得知此種取徑之學者雖然均嘗試透過個案研究描述故事之手法來解釋策略之形成過程或變化之過程，但這些研究仍較偏重以故事來詮釋特定理論之內容，且強調了策略在現場之實施過程之重要性，並非探討企業長時間之策略變化對企業競爭優勢之影響。除此之外，對此取徑之學者而言，故事僅是一種用來描述或佐證理論正確性之手段。

第二種研究取徑是將策略視為一種敘說 (Strategy as a type of narrative) (蔡敦浩等, 2011)。此種觀點認為有效的策略除了要滿足內外之需求外，更需要具有邏輯性與說服力以有效推動策略，因此也要將策略視為一種敘說性故事。Barry 及 Elmes (1997) 就認為從敘說的角度看來，策略需要其可信度與新奇性。因為要有可信度，企業之策略必須要講究其情節之內容，情節之次序安排與情節所構成之策略故事之可讀性。而楠木建 (2010) 更將此種概念延伸運用至競爭策略之研究領域中將策略定義為短話長說之故事 (短い話を長くするストーリー)。他認為現今之策略管理研究，例如定位學派與資源學派之學說較傾向實證主義與靜態研究，換句話說均屬於長話短說之研究方法。在此概念下策略僅是某一時間點策略選擇之結果，企業之策略行為應屬於短話長說。換句話說，策略並非只是對於既存策略手段之策略選擇之結果，而應該是一個可供企業之現場部門解讀或公關部門可以清楚宣導之敘述性故事。此外對此取徑之學者而言，故事是屬於事前之概念，可供企業將其策略意圖敘說予現場員工了解之手段。例如 Shaw *et al.* (1998) 即藉由提出策略性故事 (Strategic Story) 觀點來主張應用敘述故事之方法來取代傳統之策略計劃。他們藉由在 3M 之成功經驗強調有效的策略除了要滿足內外之需求外，更需要具有邏輯性與說服力以幫助現場管理者有效推動策略。

相對於以上兩種取徑，近年來蔡展維及陳宗豪 (2011) 亦將此概念運用至策略研究中，並透過實證研究嘗試敘說不同個案企業中獨特之策略故事，進而發現策略不僅是某一時間點策略選擇之結果，企業之策略應是由不同行為所構築而成之敘述性故事，而此種概念不應如同第一的取徑一般只是過去的故事，亦並非如同 Barry and Elmes (1997) 所述是對未來之計畫之替代品，而是需要由組織在策略過程中編織而成的概念，換句話說策略故事應亦是一種有效的策略手段。而加入策略故事之概念後，策略除了是指『企業如何成長與競爭之論理或手法』(蔡展維, 2005, 2009) 之外，更是一種『敘述性故事 (Narrative Story)』。如果將其與另外兩個觀點連結後，我們認為不同時間點的策略選擇構成企業之策略變化，而具有條理與意義且可供敘說的策略變化即為我們所稱之策略故事之概念。在前一節中我們說明了策略管理中互相對立之四大學派，此四大學派代表著企業主追求不同目的之基本思考邏輯之不同。例如某企業主在擁有龐大資金且市場機會眾多時，他



即會針對環境進行分析以找出企業重要發展方向並透過策略計劃以確保其採取之策略可獲實現，此時他的策略邏輯即屬於計劃學派，策略行動即傾向於成長策略中之諸概念。當然如同Pettigrew(1985)所述，隨著企業環境與內部狀況之變化，企業主之策略邏輯亦會隨之變化，企業之策略行動亦會發生變化。換句話說，不同時空背景下企業會面對不同的策略兩難而形成不同的策略選擇，而這些策略選擇會構成企業特有的策略變化。而企業為了有效創造利潤與價值，必定會在其策略行動上有其特殊之處且不同時間之策略行為間更應具有連結性。總而言之，不同的策略選擇構成策略變化，而具有條理與意義且可供敘說的策略變化即為本研究中之策略故事之定義。本研究將依蔡展維(2005)所提出之四個學派為理論性基礎，此四大學派代表著企業在追求不同目的與手段間的思考邏輯與策略型態之不同，隨著不同時期所採用之不同策略之型態產生出的變化，也就是策略變化(Strategic Change)。本研究將藉由透過對分屬不同產業之三家個案企業之策略選擇與策略變化之觀察，敘說個案企業之策略故事以歸納出策略故事之理論內容。

### 參、研究方法與研究設計

本研究並非否定遵循一般法則(Covering Law)並以統計學與自然科學為基礎之策略研究，而是嘗試從敘述性故事觀點來解釋策略本質中較無法以數字且較傾向藝術之整合(Thesis)之層面。此外本研究之研究主題並非探討策略行動與經營績效間之關係(研究之一般性)，亦不是要突顯個案內容之精彩程度(研究之特殊性)以敘說企業特定之策略故事。而是希望透過以實證主義為精神的多重個案來呈現概念邏輯與追求理論之一般化。而在質性之研究領域中，相對於強調透過對於單一個案之主觀性詮釋以表現單一個案之精彩故事(Better Story)之詮釋性個案研究，Eisenhardt(1989)則主張研究者在建構一全新之理論時必需以實證主義為出發點，以多重個案來呈現複雜邏輯、建立推論與追求理論的一般化關係。此外也如同我們在第二章中所討論地，現今之策略過程研究亦大部份使用單一個案主觀地詮釋其變化機制及過程，甚少學者以多重個案之方式探討變化過程背後的深層意涵。因此我們將以質性研究中之個案導向式之比較研究方法(Case-Oriented



Comparative Method) (Eisenhardt, 1989) 來進行策略故事本質之一般性歸納並建構其理論內容，以期待給與策略過程研究一新的研究方案。根據 Eisenhardt (1989) 所述，在理論研究的世界中，發展理論是屬於核心的活動，學者們往往透過既存文獻、常識以及自身經驗等三者的結合來衍生理論。然而，現有資料的限制往往導致其發展之理論相當薄弱且貧乏。此外個案研究通常會詳述研究之個案並且給予讚揚，雖然這些讚揚都是簡單地陳述。有鑑於此，Eisenhardt (1989) 則建議研究者從不同的個案歸納出某個固定的模式或理論，並提出一個完整步驟讓每個個案研究有其特定的模式可以依循，而此研究方法之即在於透過不同個案之差異性與共通性之比較以建構完整之理論模型。而洪世章等 (2007) 更認為此研究方法之運用在於透過初級及次級資料之蒐集，按照符合歷史年代之順序來排列，加以歸納出複數企業發展過程之重要歷史事件，並提供一個符合個案脈絡的有限歷史歸納結果。因此，只要個案間存在某種共同性時，本研究方法就可以透過因果交叉比對之圖形或表格來描述或對比解釋之。在本研究中為了方便我們進行比較分析，我們將以統一、台塑與大同等三家分屬不同產業之企業為實證對象，針對其策略選擇與策略變化之內容以時間性序列事件為基礎進行調查與分析並執行編年表之動作，除了以詮釋性個案研究敘說其策略故事之外，更嘗試從不同產業之複數個案間之一般性與差異性分析中歸納出策略故事之理論內容。本研究之研究設計主要分為以下五階段進行。首先我們先以四個完整之策略學派中之理論概念推導事件以進行不同個案之策略模式之階段式分析，事件推導表如表 1。

表 1 策略學派事件表

策略特色	策略學派	策略手段	事件
集權 成長 環境分析 由上而下	1. 計劃學派	市場滲透	1.1 於國內、外擴建既有的生產工廠
		市場開發	1.2 公司於國內外增設新據點
		垂直整合	1.3 開設上、下游產業
		相關事業多角化	1.4 於國內、外投資相關領域成立新公司
		非相關事業多角化	1.5 於國內、外投資非相關領域成立新公司
		併購	1.6 收購上、下游產業
			1.7 併購國內、外相關領域之公司
		合資	1.8 與其他公司合資成立新公司
專注 競爭 產業分析 由外而內	2. 定位學派	低成本	2.1 公司之策略改變其定位至較低策略群組
			2.2 推出低價新產品或服務
			2.3 推出同性質之新產品或服務
		差異化	2.4 公司之策略改變其定位至較高策略群組
			2.5 推出不同性質、售價較高之新產品或服務
			2.6 增加新功能以推出新產品
分權 現場主義 由下而上	3. 創發學派	自律性的策略行動	3.1 領先其他同業進入新的事業領域
			3.2 內部創業
			3.3 事業部主導進入新的事業領域
			3.4 事業部自行引進國外廠商／技術
		功能創新	3.5 功能型部門推出創新的功能策略
創新 互補性 由內而外	4. 資源學派	開發獨特資源	4.1 開發新的產品、服務或技術
			4.2 創造累積獨特資源
			4.3 建立獨占銷售通路
			4.4 聘僱特定優秀人員擔任公司重要職位
		核心競爭力	4.5 透過主要事業部將其他事業部的產品／服務加以整合
			4.6 與其他公司進行生產、行銷、技術等方面的合作
		策略聯盟	4.7 與其他公司組成策略聯盟

第二階段中我們將針對台灣企業策略變化較顯著與業績較理想之三家多角化企業進行次級與初級資料的蒐集與分析並作成個案企業歷史年表。初級資料方面主要訪談企業之資深高階經理人與低階之產品經理以了解並取得企業之發展歷史，主要訪談對象為研究者之碩士在職專班學生及人際關係介紹。而次級資料來源主要係根據天下雜誌、商業週刊、企業相關著作、工商時報、企業官方網站、「公開資訊觀測站」等資料來源之蒐集，藉此整理出個案企業之重大企業事件，再依 Yin (1984) 所描述之時間序列分析 (Analysis of Time Series) 來加以先後排序，歸納出企業事件年表。接下來

第三階段我們將個案企業的歷史年表與本研究從理論中發展出之策略事件表兩者加以結合以描繪出個案企業的策略事件之時間序列，並藉此描繪出個案企業的策略變化之軌跡。而在第四階段我們將針對各學派中之事件進行進一步之分類與計算以找出各學派中較顯著出現之策略事件，藉此觀察企業於不同時期之策略變化及策略手段演變歷程，是否具有前後連貫的意義，並將這些事件所代表之策略理論串連起來以勾畫出該公司之策略故事。最後在第五階段，我們將針對不同個案進行比較分析並且找出其中之差異性與共通性以歸納出研究發現及策略故事之概念及內容。而在研究對象方面，本研究挑選台灣傳統產業中之台塑集團、統一集團與大同集團為目標個案之原因主要是基於下列幾點：第一，此三間集團在多角化程度具有一定之規模更是台灣經濟起步之關鍵性產業，而個案企業更為這些產業中之代表性企業，其差異性與共同性值得本研究探討。第二，個案企業之歷史發展與集團規模均有一定程度以上，適合透過長時間來觀察其策略選擇、策略變化以及策略故事之意涵。第三，在不同產業中其策略選擇、策略變化以及策略故事之概念中是否存在著差異性與共通性，亦值得本研究深入探討。

#### 肆、實證研究

本節中我們將依所收集到的初級與次級資料，以歷史年表之規則整理出重要歷史事件以拼湊出符合個案脈絡之歷史歸納結果並找尋個案間之差異性與共通性，進而將因果交錯之圖形或表格加以描繪或對比來解釋隱藏在企業歷史背後之策略故事。本研究總共整理出台塑集團共有 326 個事件、統一集團 287 個事件與大同集團 354 個事件。為觀察比較個案企業之策略選擇及策略變化進而歸納出其策略故事，本研究依以下條件，將三家企業之策略變化過程劃分為四個時期。第一，當公司在公開內部資訊中有明顯歷史年代之區分時優先做為本研究之劃分年代之依據。第二，當公司有重大策略、行為足以影響公司整體運作時，表示這個重大決策是對公司而言相當重要時。第三，在頻率表中有明顯出現新的策略手段與變化時，表示這個策略取徑或手段具有一定影響力。我們將以此三大原則將個案統一依策

略變化明顯為原則各自區分為四個不同時期，並以各時期內策略手段之相似性為比較基礎，而將各階段中策略學派及策略手段出現之比率劃分為 N (0%)、L (0<25%)、M (25-50%) 及 H (50-100%) 四個等級。在此將此三個個案之實證分析結果分述如下：

### 個案一：台塑集團之策略分析

表 2 台塑集團之策略事件與策略手段之頻率分析

台塑之策略手段頻率表									
策略手段		策略年代							
		1954~1969		1970~1983		1984~1995		1996~2008	
		策略手段數目	等級	策略手段數目	等級	策略手段數目	等級	策略手段數目	等級
計劃學派	市場滲透	11/24	M(45%)	20/65	L(31%)	17/84	L(20%)	14/153	L(9%)
	市場開發	1/24	L(4%)	8/65	L(12%)	8/84	L(10%)	9/153	L(6%)
	垂直整合	3/24	L(13%)	10/65	L(15%)	24/84	L(29%)	16/153	L(10%)
	相關事業多角化	3/24	L(13%)	8/65	L(12%)	6/84	L(7%)	10/153	L(7%)
	非相關事業多角化	3/24	L(13%)	12/65	L(18%)	21/84	L(25%)	71/153	M(46%)
	併購	2/24	L(8%)	0/65	N(0%)	0/84	N(0%)	1/153	L(1%)
	合資	0/24	N(0%)	1/65	L(2%)	2/84	L(2%)	19/153	L(12%)
	合計	23/24	H(96%)	59/65	H(91%)	78/84	H(93%)	140/153	H(92%)
定位學派	低成本	1/24	L(4%)	0/65	N(0%)	0/84	N(0%)	0/153	N(0%)
	差異化	0/24	N(0%)	0/65	N(0%)	3/84	L(4%)	11/153	L(7%)
	合計	1/24	L(4%)	0/65	N(0%)	3/84	L(4%)	11/153	L(7%)
創新學派	自律性的策略行動	0/24	N(0%)	0/65	N(0%)	0/84	N(0%)	2/153	L(1%)
	功能創新	0/24	N(0%)	0/65	N(0%)	0/84	N(0%)	0/153	N(0%)
	合計	0/24	N(0%)	0/65	N(0%)	0/84	N(0%)	2/153	L(1%)
資源學派	開發獨特資源	0/24	N(0%)	3/65	L(5%)	2/84	L(2%)	0/153	N(0%)
	核心競爭力	0/24	N(0%)	0/65	N(0%)	1/84	L(1%)	0/153	N(0%)
	策略聯盟	0/24	N(0%)	3/65	L(5%)	0/84	N(0%)	0/153	N(0%)
	合計	0/24	N(0%)	6/65	L(9%)	3/84	L(4%)	0/153	N(0%)

依上表分析其策略取徑及策略手段出現頻率後，再依其歷史沿革將其策略發展繪製成策略故事如圖 2 所示。

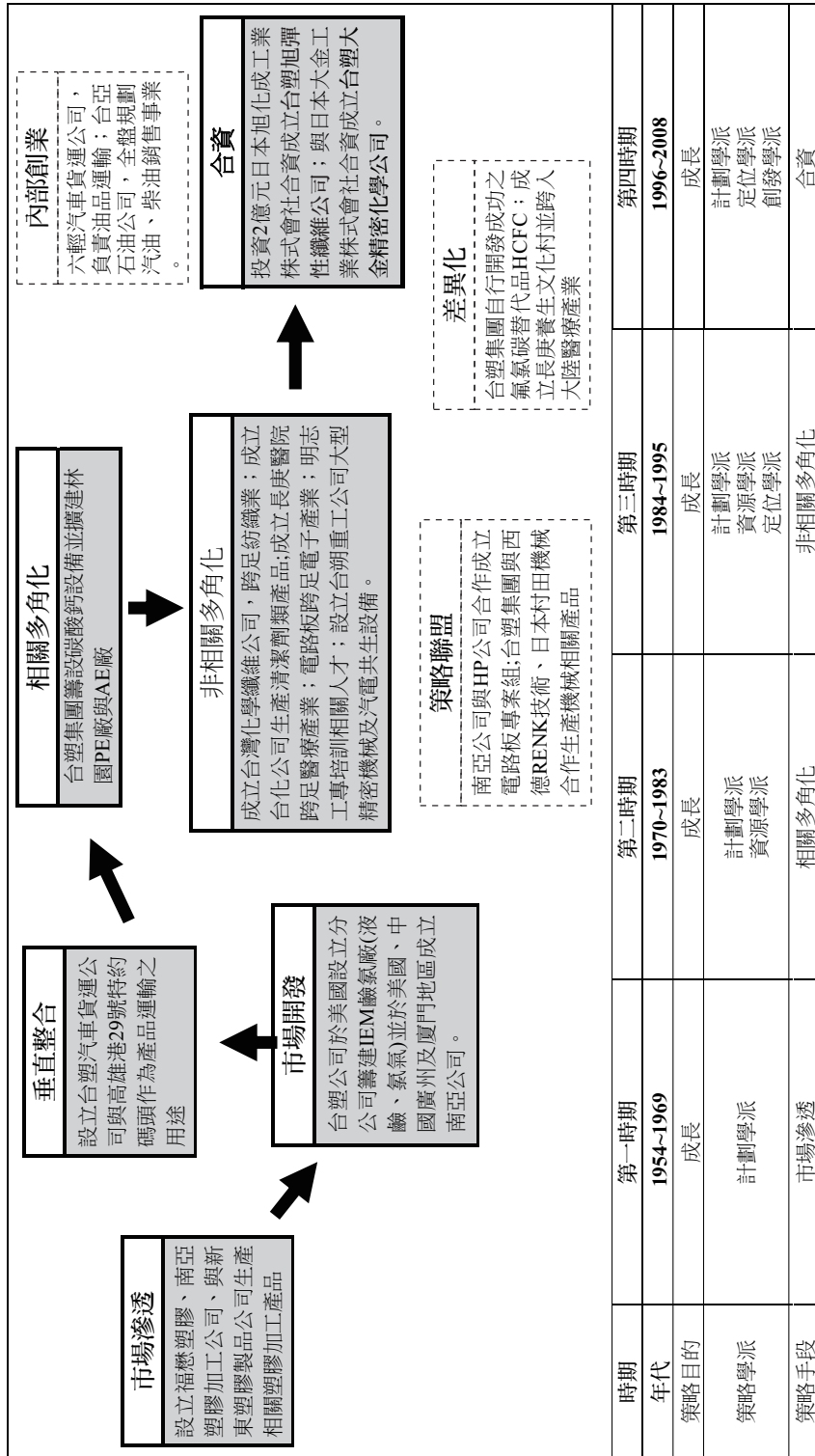


圖 2 台塑集團策略故事分佈圖



根據表 2 與圖 2 所示之台塑集團策略事件與策略手段之頻率分析，本研究可將其分為以下四個時期：

台塑集團是以傳統石化業起家在近五十年來，起源於生產PVC粉的台灣塑膠公司從原本小生產規模進而成為全球最大的PVC粉生產廠，垂直整合開啟台灣石化工業的傳奇，也帶動了塑膠加工業的整體產業，不僅在垂直整合下及在多角化發展下，跨足石化、纖維、紡織、電子、運輸、重工、能源、汽車、生物科技等產業，甚至是海外投資事業。對於社會責任也從事開辦醫療、教育等公益事業。無論對經濟與社會，都有很大的貢獻。然而本研究在探討台塑集團的整體策略重要發展時，發現到台塑所採取重大的策略手段時，與策略管理學者錢德勒 (Chandler, 1962) 所提出的著名的成長策略之觀念有不約而同的相似處。分別是量的擴大;地理的擴張;垂直整合與多角化。Chandler認為公司在經營初期時，主要應把重心放在產量的擴大，鞏固現有的社會地位，在產量擴大至一定範圍後，開始至相鄰的地理區域設立新廠與據點來增產量，而達到一定的範圍時，為了使成本降低，開始與該產業之上下游進行整合稱之垂直整合，在整合至最大範圍時，將觸角延伸多角化策略進行相類似之產業投資與發展。而因應環境變化來投入非相關多角化，此成長策略使公司較能穩住腳步進而發展。此成長策略影響許多相關理論，像 Ansoff (1965) 與 Rumelt (1984) 都深受錢德勒之影響。在此台塑集團在選取不同的策略時，將以階層式方式來發展策略。而台塑集團的歷史發展分為四個時期：

(1)創業期 (1964~1969)：主要以計劃學派為主。在初期時都以產量增加為基礎。(2)成長時期 (1970~1983)：在此時期，台塑集團之垂直整合已非常完整，進而開始了投資多角化之相關產業。而領導者王永慶也曾在報導中提過「魚骨」理論，符合了Chandler (1962) 所提出的為了將成本降至最低由垂直整合演變為相關多角化之相關理論。(3)投資時期 (1984~1995)：主要是將穩定內部成長，並把重心開始往外發展。著重於電子、運輸、重工、能源、汽車、生物科技等非相關之產業，並以低成本與差異化來占領市場。(4)國際時期 (1996~2008)：開始以合資創造新公司和新契機。而規模愈來愈大的台塑集團，也開始著重將權力授與事業部門使得事業部門能合資創立新公司。綜上所述台塑集團從古至今，都是以計劃學派為主軸證明出傳統

產業在發展過程都是以計劃學派為主力，再以其他學派為輔。

個案二：統一集團之策略分析

表3 統一集團之策略事件與策略手段之頻率分析

統一之策略手段頻率表									
策略手段		策略年代							
		1967~1975		1977~1985		1986~1999		2000~2010	
		策略手段數目	等級	策略手段數目	等級	策略手段數目	等級	策略手段數目	等級
計劃學派	市場滲透	1/16	L(6%)	1/52	L(2%)	1/87	L(1%)	2/132	L(2%)
	市場開發	4/16	M(25%)	2/52	L(4%)	6/87	L(7%)	2/132	L(2%)
	垂直整合	7/16	M(44%)	5/52	L(10%)	9/87	L(10%)	0/132	N(0%)
	相關事業多角化	0/16	N(0%)	1/52	L(2%)	3/87	L(3%)	2/132	N(2%)
	非相關事業多角化	1/16	L(6%)	3/52	L(6%)	10/87	L(11%)	2/132	N(2%)
	併購	0/16	N(0%)	0/52	N(0%)	0/87	L(0%)	1/132	L(1%)
	合資	0/16	N(0%)	3/52	L(6%)	3/87	L(3%)	5/132	L(4%)
	合計	13/16	H(81%)	15/52	M(29%)	32/87	M(37%)	14/132	L(11%)
定位學派	低成本	3/16	L(19%)	34/52	H(65%)	18/87	L(21%)	3/132	L(2%)
	差異化	0/16	N(0%)	1/52	L(2%)	21/87	L(24%)	7/132	L(5%)
	合計	3/16	L(19%)	35/52	H(67%)	39/87	M(45%)	10/132	L(8%)
創新學派	自律性的策略行動	0/16	N(0%)	0/52	N(0%)	11/87	L(13%)	26/132	L(20%)
	功能創新	0/16	N(0%)	0/52	N(0%)	1/87	L(1%)	17/132	L(13%)
	合計	0/16	N(0%)	0/52	N(0%)	12/87	L(14%)	43/132	M(33%)
資源學派	開發獨特資源	0/16	N(0%)	2/52	L(4%)	3/87	L(3%)	42/132	M(32%)
	核心競爭力	0/16	N(0%)	0/52	N(0%)	1/87	L(1%)	21/132	L(16%)
	策略聯盟	0/16	N(0%)	0/52	L(2%)	0/87	L(0%)	2/132	L(2%)
	合計	0/16	N(0%)	2/52	L(4%)	4/87	L(5%)	65/132	M(49%)

根據表3之統一集團之策略演變，圖3為其策略故事之分佈圖。

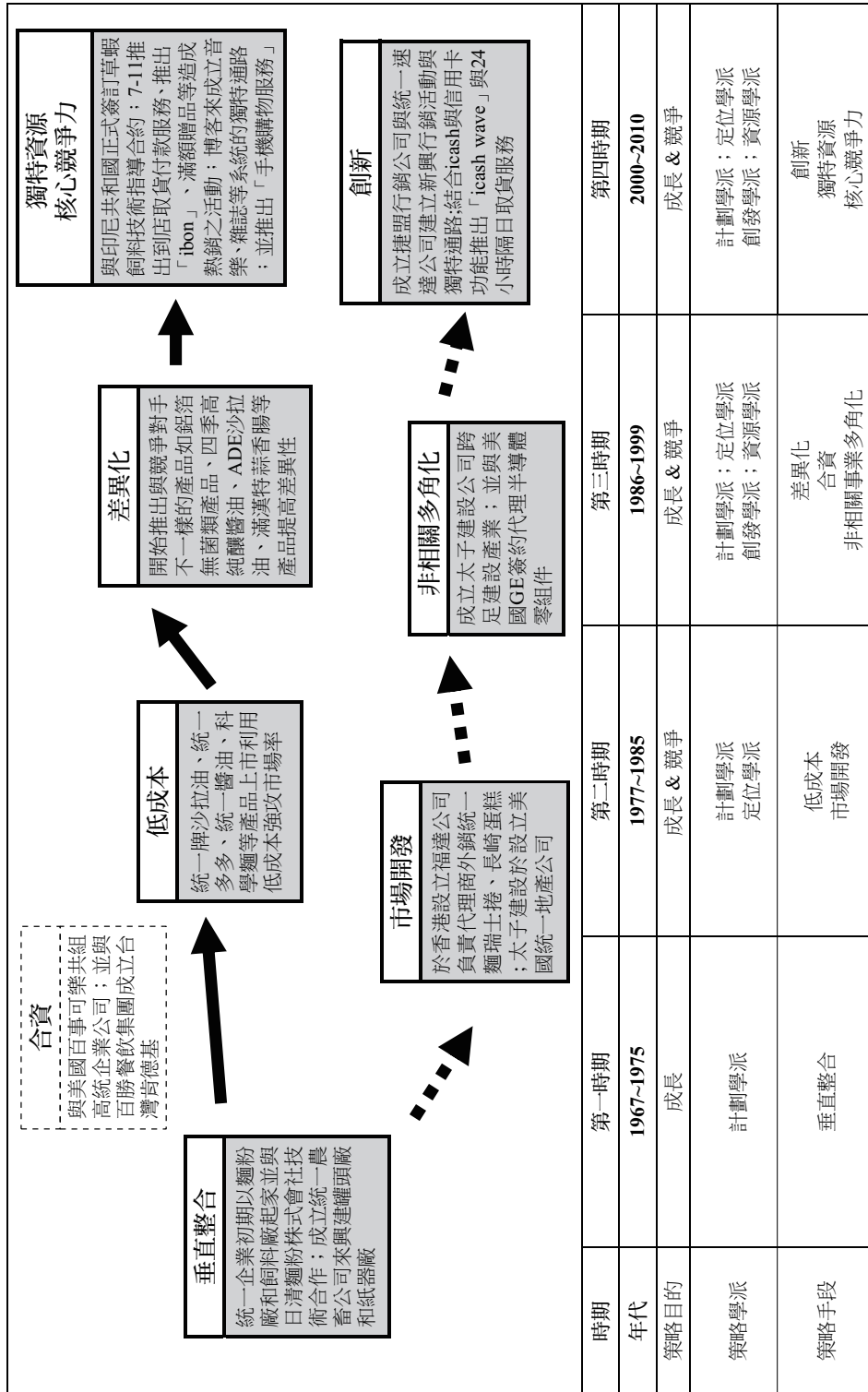


圖 3 統一集團策略故事分佈圖

根據表 3 與圖 3 所示之統一集團策略事件與策略手段之頻率分析，本研究可將其分為以下四個時期：

(1)創業時期 (1967~1975)：統一公司在初期時主要以計劃學派為主，以產品擴展為基礎。開始以上下游垂直整合直接使產量擴大並讓成本降低進而提高競爭優勢，並開始在 1986 年與日清麵粉株式會社商議飼料、麵粉技術合作為了將產量大量化以擴大經濟規模。來佔領社會市場中尚未開發之領域。開始積極佈建各地區的生產基地，以達資源整合與共享，來達到最低購買成本並使獲利達到最大，進而成為此階段最有利的市場競爭優勢。(2)集團化時期 (1977~1985)：在此時期，統一企業垂直整合已非常完整，而在垂直整合中還是有不足之處，然而為了使成本更進一步降至最低並開始與統一企業集團開始著重相關企業進行合資發展。舉例來說使版圖擴張至東南亞如中國大陸、印度、緬甸等以人工成本較低的國家來設廠，籍此使整體成本達至最低，換句話說，目前統一集團已發展到遍佈台灣、跨足大陸、東南亞、紐澳、非洲、中南美洲等地來邁向全球性的規模，在各地建立海內外貿易、行銷與生產基地來進行以最低成本將產品送至顧客手上並將公司各種產品化劃分各部門，並以總公司為基點延伸至各地。例如：初期統一集團規劃在越南發展畜牧水產飼料、速食麵、麵粉以及油脂事業。其中以畜牧水產飼料廠及速食麵廠除了供應越南當地市場外，也將規劃為統一集團外銷的生產基地。(3)國際化時期 (1986~1999)：在此階段，統一集團由最初的麵粉飼料起家，直到此時期多角化到食糧、食品、飲料、連鎖便利商店、物流配送、速食、營建、電子、金融、藥品、休閒等與民生消費相關的商品與服務，在此階段已成為一個多元發展的綜合生活產業集團。除此之外此經營時期尚有另一個重要的策略發展方向，藉由國際上一流企業與領導品牌的合作，來引進高品質之商品與成功之經營模式，透過差異化策略來佔領市場，積極拓展市場並增強其核心優勢，諸如非相關多角化策略之實拖。透過海外市場之領導品牌產品銷售來全力拓展公司核心競爭，將統一品牌一舉登上國際舞台。由於看好大陸市場腹地廣、成長潛力大，自 1992 年起，統一企業即放眼於廣大的大陸市場，作為國際化的第一步，統籌管理各投資企業的資源與營運。而在統一內部為了更能整合所有旗下投資，將各個部門劃分為食糧群、速食群、乳飲群、綜合食品、保健群及流通群等事業群公司；地理分佈涵蓋台灣、大陸、越南、泰國、印尼、菲律賓等產銷據點；業種呈多元化發展，有飼料、麵粉、油脂等大宗物資，速食麵、麵條、麵包、乳品、茶飲、咖啡等各類非酒精飲料、冰品、冷凍調

理食品、肉製品、醬品調味料、以及保健食品等等。(4)全球化時期(2000~2010)：此經營時期，統一企業集團開始以合資創造新公司和新契機。而規模愈來愈大的統一集團，開始接受現場員工的建議並著重權力授與事業部門使得事業部門能合資創立新公司，增設各地之據點擴大世界版圖。現任統一企業集團總裁 林蒼生先生提倡企業經營務必以創意、創新來面對全球化的競爭，進而提出「創新求進」的理念，因應時代變遷趨勢，要對新想法與新觀念保持開放之態度，來面對日新求變的環境，應拿出更具有獨特資源與核心競爭力來提昇企業經營的競爭力來使統一與國際競爭。在此階段開始利用特有技術與開發出新穎之商業模式以達到永續經營之目的。

### 個案三：大同集團之策略分析

表 4 大同集團之策略事件與策略手段之頻率分析

大同之策略手段頻率表									
策略手段		策略年代							
		1967~1975		1977~1985		1986~1999		2000~2010	
		策略手段數目	等級	策略手段數目	等級	策略手段數目	等級	策略手段數目	等級
計劃學派	市場滲透	3/15	L(20%)	8/84	L(10%)	9/101	L(9%)	9/154	L(5%)
	市場開發	0/15	N(0%)	4/84	L(5%)	13/101	L(13%)	24/154	L(16%)
	垂直整合	0/15	N(0%)	9/84	L(10%)	11/101	L(11%)	38/154	M(25%)
	相關事業多角化	4/15	M(27%)	4/84	L(5%)	12/101	L(12%)	10/154	L(6%)
	非相關事業多角化	1/15	L(6%)	0/84	N(0%)	0/101	N(0%)	6/154	L(4%)
	併購	0/15	N(0%)	0/84	N(0%)	0/101	N(0%)	4/154	L(3%)
	合資	0/15	N(0%)	2/84	L(2%)	1/101	L(1%)	4/154	L(3%)
	合計	8/15	H(53%)	27/84	M(32%)	46/101	M(46%)	95/154	H(62%)
定位學派	低成本	4/15	M(27%)	41/84	M(49%)	33/101	M(33%)	2/154	L(1%)
	差異化	0/15	N(0%)	1/84	L(1%)	11/101	L(11%)	36/154	L(23%)
	合計	4/15	M(27%)	42/84	H(50%)	44/101	M(44%)	38/154	L(24%)
創新學派	自律性的策略行動	1/15	L(7%)	0/84	N(0%)	2/101	L(2%)	1/154	L(1%)
	功能創新	1/15	L(7%)	1/84	L(1%)	0/101	N(0%)	2/154	L(1%)
	合計	2/15	L(14%)	1/84	L(1%)	2/101	L(2%)	3/154	L(2%)
資源學派	開發獨特資源	0/15	N(0%)	0/84	N(0%)	2/101	L(2%)	6/154	L(4%)
	核心競爭力	1/15	L(6%)	14/84	L(17%)	7/101	L(6%)	5/154	L(3%)
	策略聯盟	0/15	N(0%)	0/84	N(0%)	0/101	N(0%)	7/154	L(5%)
	合計	1/15	L(6%)	14/84	L(17%)	9/101	L(8%)	18/154	L(12%)



依上表分析其策略手段出現頻率後，再依其歷史沿革將其策略發展繪製成策略故事如圖 4 所示。

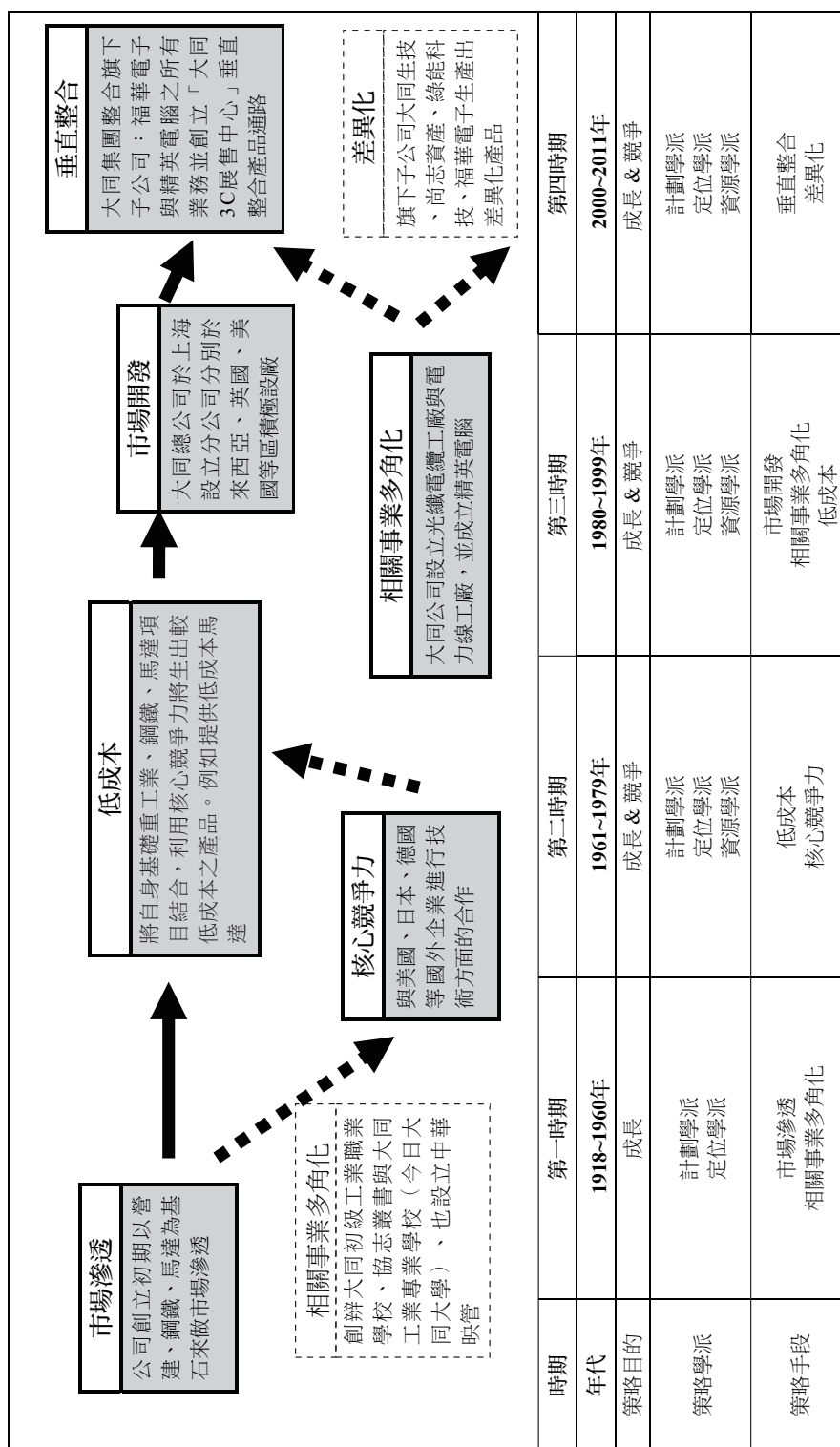


圖 4 大同集團策略故事分佈圖

根據表 4 與圖 4 所示之大同集團策略事件與策略手段之頻率分析，本研究可將其分為以下四個時期：(1)初創期 (1918-1960)：大同公司的前身。原本林尚志先生專營營建業，為了確保鋼筋五金建材的供應，1939 年創辦了大同鐵工所，開始了大同企業投入家電行業的起源。並於 1942 年為了培育自身企業人才從事了第一項相關多角化事業，設立了大同初級工業職業學校，以備人才招募之需。14 年後更創辦了大同專科學校與協志叢書。奠定了人才一致性發展之處。大同企業與一般公司不同的策略方式多方嘗試許多不同的產業，同時跨足了其他非相關事業多角化事業，成立了大同醫院。在 1949 年的時代背景中台灣正面臨著經濟起飛，輕工業代替了原先以農為本的產業。所以大同企業正駐足家電業以及重電業，此時也推出國人自牌自製電扇。有了自家鋼鐵工業的利處和時代背景的基礎大同企業跨足了馬達產業。開始研發生產自家家電產品。並積極的與其他企業技術合作並設計出大同企業精神產品「大同電鍋」，大同電鍋的成功也為之後家電產品有了很強烈的品牌象徵。總而言之，大同企業在此階段中在台灣經濟成長之餘，所主要採取的策略手段就是計劃學派的市場滲透與相關、非相關多角化之策略手段為主要策略手段。(2)成長期 (1961-1979)：此階段延續了第一階段經濟發展的效益，家電將還是大同企業的主軸，此階段可以了解大同企業對家電極力研發，由內部的馬達與半導體至外部的零組件映像管。進而獲得強而有力的核心競爭力。在上一階段有了馬達的研發技術的基礎。大同企業開始著手生產與設計較大型馬達與高壓馬達，為了有效使馬達快速發展，1969 年開始不斷的擴廠來研發成本更便宜的馬達，使馬達發揮至極致。同時也開發電子產業相關事業公司，例如福華電子公司是在生產電視調諧與精密電子組件的產品。而在 1971 年創立了中華映像管股份有限公司，為世界重要顯示器製造商之一。主要研發視訊產品關鍵零組件是大同企業之垂直整合重要的一環。大同企業不只在馬達與映像管零件研發，在半導體產業也為日後大同企業發展埋下了伏筆。換言之，此階段大同企業極力的增強公司內部的核心競爭力並研發與生產許多產品，為日後持續競爭優勢。(3)垂直整合期 (1980-1999)：延續第一階段與第二階段，中華映像管股份有限公司開始擴大設廠來增加生產線，甚至大規模的擴廠至國外馬來西亞、中國與英國為據點設立分公司與建廠，並研發價位較高的高解

析度平面直角映管與大尺寸彩色映管技術。同時也在 1987 年以現有的福華電子股份有限公司之相關技術來開創電腦產業周邊商品，量產滑鼠與音響控制器。為了節省成本也在上海成立一新股分有限公司，主要生產馬達、發電機、變壓器、配電盤等重電商品。綜上所述，大同企業在此階段著重研發相關產品並大量生產也在銷售之便在國外設立分公司與據點來降低成本，同時為了達到綜效也投入相關多角化，因此此階段所採取的策略手段為計劃學派與定位學派為主的市場開發與低成本，來拓展大同企業版圖。

(4)多角化時期 (2000-2011)：在此階段中，家電產業已成長至成熟階段，大同企業也藉此開始運用所擁有的相關事業結合起來，由家電延伸至家電 3C 產業，成立大同世界科技股份有限公司主要業務為代銷電腦通信產品，研發電腦相關事業與通信產業。並且成立了第一間「大同 3C 展售中心」垂直整合出家電 3C 通路產業，並且研發差異化的大尺寸顯示器，進行不同於競爭對手之差異性產品。換言之，此階段大同企業將一步步結合前三階段所採取的事業，最重要之策略手段就是將自家產品開通通路-垂直整合。目前大同企業將投資許多與本業較無關之非相關事業多角化之事業，例如大同生科公司、綠能科技股份有限公司與生物醫療產業、嘗試從中找尋新契機。

## 伍、理論建構：初探策略故事

同樣均為二戰後創業於台灣之經濟體系中，歷經相同的產業變革與環境改變，三家企業之策略選擇與策略變化雖有些許相似處，但其策略故事卻因各自之環境與產業特性、策略意圖之不同而有著很大之差異。在本節中我們將透過比較分析(一般性及差異性分析)以檢討並歸納出策略故事之本質及其內涵。

### 一、策略故事之本質(一般性分析)

有別於靜態性的策略研究，策略故事之概念並不強調某一時間點策略之有效性，亦不探討特定期間策略與績效之關係，而強調的是不同時間之策略手段間之特殊邏輯關係。經由實證我們發現除了產業結構、定位、組織能力之外，公司執行並連結對自身有利的策略手段以塑造企業獨特的策略故事亦是重要的競爭優勢的來源。雖然企業在特定時間大都會以目前所

處之環境狀況來追求關聯性之經濟活動，但從長遠來看，連結企業不同發展階段下之策略手段，以構成企業策略故事亦是一件相當重要的事。也就如同本研究中所探討之統一集團或台塑集團等個案企業，會將不同時間點所實施的策略手段組合起來，且此組合須具有意義與連接性才能幫助企業持續成長並獲得持續性之競爭優勢。換句話說，策略故事是由許多不同行為所構築而成的，要充份了解策略故事之本質即必需了解這些行為組合之間所隱藏的邏輯中背後的「重要因素」。

然而什麼是策略故事中的「重要因素」呢？簡單來說就是策略故事應具備『故事差異性』與『故事連接性』等兩樣不同之本質。首先，本研究所探討之『故事差異性』，並非指與競爭企業所採取手段間的差異，而是指公司內部在不同時間內與不同情況下或是採取之不同策略目的與策略手段間之差異。換句話說，並非如同Porter所提出之差異性策略或資源學派所強調資源之稀少性與獨特性一般，強調企業的策略本身必需與其它企業在本質與內容上具備高度的創新性與差異性。在此，本研究透過個案想強調的是在同一時間，透過創新的手法與特殊的定位而得到創新策略手段並不是唯一獲取競爭優勢之來源，策略故事之本質所指的差異性是指公司在不同時間，將前後相異之手段與連結，來達成策略手段之獨特性以獲取競爭優勢。而這裡所指的差異性大致可區分為以下三種類別。透過這三種不同的區分，可看出企業所面臨不同產業與環境時，會有不同程度的差異性。第一，目的之差異性，第二，策略取徑之差異性，第三，策略手段之差異性。

第一，所謂目的的差異性指的是企業在不同時間追求不同策略目的。例如台塑集團在不同時期追求不同的策略目的分別為「成長」→「成長」→「成長&競爭」→「成長&競爭」可以了解台塑集團主要還是以成長策略為主，在第三時期才開始有了競爭策略；統一集團在不同時期所追求的策略目的為「成長」→「競爭」→「成長&競爭」→「競爭」，可得知統一集團在第一時期和第二時期是由公司成長變為競爭策略，由於第二時期開始以競爭策略來攻佔食品產業的市佔率，所以可以明顯了解策略目的之改變。大同集團的策略目的歷程為「成長&競爭」→「成長&競爭」→「成長&競爭」→「成長&競爭」可以得知，大同集團在追求策略目的變化過程中較無明顯之差異。

第二，所謂策略取徑之差異性指的是企業在不同時間點採取不同策略手段之邏輯。也就是說，企業在不同的時間將其經營重心將別放在集權與分權，或者是外部定位與內部資源之累積。例如台塑集團所面臨的競爭對手為塑膠、石化產業是個少數競爭者的市場，所以台塑集團是先由內部開發為南亞第二次加工廠幫自家塑膠第二次加工開發整條產品線後，再將策略手段轉移外部，定位生產較低之產品，並利用更多資金來研發獨特競爭力。故本研究發現在不同時間點中會有不同策略學派的出現，產生出策略學派間之差異性，而此種手段之改變意味著企業在不同時期所使用著不同的經營邏輯，而不是一成不變地固守某一種策略思考模式。

第三，所謂手段差異性指得是企業在不同時間點雖然採取相同策略取徑卻採取不同策略手段。例如統一集團第三時期和第四時期所選擇出四個策略學派-計劃學派、定位學派、創發學派、資源學派，但策略學派之中策略內容都不太相同舉例來說，同樣是創發學派，其中策略手段分別由「自律性策略行動」與「功能創新」所組成。統一集團在第三時期以自律性策略行動也就是流通次集團開始成立博客來網路書店、康是美、21世紀生活事業等，都是由事業部門所創發之策略手段，然而第四時期統一集團推出滿額送贈品 Hello Kitty 3D 磁鐵與迪士尼經典公仔與推出 ibon 等創新策略，由此可知在同一個策略取徑中策略手段也有可能存在差異性。而此種手段的差異性代表著企業在策略手段上之多樣性。

總而言之，「故事差異性」不是指企業之策略本身與其他同類公司有著不一樣的地方，而是對企業本身實施策略方法之改變，換句話說，也就是同時或在不同時間實行與原先策略意涵完全相反與矛盾的策略方法。然而，一個好的策略故事僅具有故事差異性是不夠的，不同策略手段間背後的策略動機之連結對於策略故事的形成亦是相當重要的，此種概念我們將其稱為『故事連接性』。

實際上，連接性在策略管理之既存理論中已有不少理論存在著類似之概念，例如商業模式非常在意不同功能部門與事業部門之策略手段間的良好之連結關係，此外 Porter (1985) 所提的價值鏈更強調不同功能活動必需要有強烈的鏈結 (Linkage)，此種鏈結不僅為企業創造價值，更意味著所有產業也是由一連串的「價值活動」所構成，此緊密鏈結中更將為公司帶來許



多產業中獨特競爭優勢。然而，本研究所指之連接性並非如同上述兩種理論所指的同時間所實施的策略手段與功能型活動間的連接性。在這裡的「故事連接性」指的是在不同時間點中策略手段間必定有一條緊密的邏輯，而這個邏輯除了具有涵理可供敘說之外，更可以讓公司所有成員明瞭目前公司為何採取某種策略手段，並且了解策略前後間公司想達成的策略目的之變化。簡言之，企業在達成目的之漫長過程中，企業所採取的策略手段之間必需要具有邏輯性與連結性，而此種具有內涵及條理之脈絡本研究將其稱之為「故事連接性」。在此我們從實證研究中歸納出以下兩種構成要素，分別是『策略手段之間具備互補性』與『策略故事本身可供敘說之程度』。

首先策略手段之間具備互補性是指構成策略故事之策略手段間，特別是指兩個具有直接連結關係之策略手段間，必需要有前後互相輔助之相互關係。而所謂故事即是指兩個以上具有互補概念之事件或行為所連接而成之脈絡。如果站在策略故事之立場來看企業策略時，手段間的互補性即是我們判斷該企業策略好壞之重要關鍵。換句話說我們並不能單單只從個別的策略之有效性來判斷該策略之好壞，策略的有效性應取決於他跟其它策略手段間的互補性，甚至對整體故事脈絡之貢獻程度。相對於個別的手段之靜態概念，手段間之互補性正是將策略故事帶入動態的視點的關鍵概念。那到底什麼是互補性呢？我們單純從A與B兩個不同的策略手段間之連接來說明。首先互補性的連接除了意味著A會促成B之發生之單向因果關係外，亦隱含着B之策略意圖對A會有補完性之相互關係。例如在『垂直整合策略會促成相關事業多角化』這一互補性連接之概念中，我們除了可以看到規模經濟與範疇經濟等兩樣策略意圖之互補外，我們亦可知道企業在利用垂直整合策略整合了產業之上下游後多半會利用此優勢來發展相關之事業。而此互補性決定了企業之策略故事中連接性之強弱，故事性強代表着構成故事之手段事件間此種相互關係的存在，而此種關係並不是回顧式的想定 (Retrospective Sensemaking)，亦不是事後發現的，而是策略家在思考一個個不同的策略手段中必須要去審慎構築的。那我們回到個案分析中來看，統一集團在一開始以垂直整合發展出完整的產品線並擁有完整的產品來擴張產品的效益以累積資源並且找到相關的策略優勢，並且再利用這個優勢去發展也就是說透過成長策略不斷與擴大企業版圖，而一步步隨著產

品多元化建立起次集團與虛擬群公司來達到「合縱連橫」，開始與日清麵粉株式會社技術合作來研發自家產品。這些策略行動間均具有著強烈的互補性。此外統一在初期使用競爭策略中之低成本策略、而在一定時間後更使用差異化策略來彌補前者所欠缺的高品質並補齊其產品線中高檔產品之空窗。總而言之，在第一時期與第二時期間雖然計劃學派與定位學派在經營目的上是不同之策略學派，但在不同時間點所使用的手段在前後關係上是具有互補性之功能。而台塑集團由一開始的PVC粉塑膠公司起家，接著塑膠一次加工、二次加工，再追溯往上游公司塑膠原料石油同時也銜接石化產業，在前兩期大都是以成長策略為主。在成長策略成熟後，運用現有資源開始跨足其他產業，例如重工、電子、能源產業等符合學理 Chandler (1962) 與 Ansoff (1965) 所提出一般公司在初期會使用之成長策略，等整合至一定範圍時，利用垂直整合與多角化讓公司穩定發展，創造出強大的競爭優勢。在第一時期的計劃學派與第二時期的資源學派雖為不同學派，但彼此之策略手段間卻具有互相彌補之功能。

總而言之互補性是決定策略故事連接性之的一種重要概念，而此種互補性之概念強調了手段間之綜效 (Synergy)。而綜效是指兩個不同的要素，例如活動或事業結合在一起會大於結合個別價值之和的概念。而此種概念亦可清楚說明互補性之概念。不同的策略手段間如果具有相乘效果，當然此一創造出的效果會決定企業之競爭優勢並成為企業策略之關鍵要素。

相對於『策略手段之間具備互補性』，『策略故事本身可供敘說之程度』則更強調一連串策略行動所構成之策略故事本身所具備之內涵及條理。好的策略故事應該具有強而有力之故事性，此故事性如可供員工或外部者清楚敘說之程度越高，即表示該企業之策略手段間之連接性越強，員工對策略手段間轉折之意義也就越了解。而在此一屬於隨著時間進展而逐漸成形之概念中，策略行動間構成之概念應簡單明瞭，而不是複雜而不易敘說其策略意涵，除了可將過去及現在之策略快速在公司內部普及及傳播外，透過敘述性高之策略故事之了解策略策定者更可清楚選擇並連接未來之策略手段以持續勾勒出專屬於企業之獨特策略故事。從台塑事件策略分析與統一事件策略分析可明顯得知台塑集團與統一集團之策略故事是具有完整性且可供他人或者內部員工敘述其公司具有條理之策略故事。也就是說策

略故事不僅由公關部門告知企業所有員工企業目前所採取的策略手段，並且透過初級與次級資料的收集來讓一般人也能敘說此公司之策略邏輯命脈。

總而言之，環境是快速變化且充滿不確定性的，對於企業來說雖然企業採取之策略不盡相同，但其仍然在產業中屹立不搖的原因是其不同時間點所採取之策略手段是否具有前後邏輯性，描述此一前後邏輯性之概念即為策略故事之概念。企業除了依照企業所處之內外環境選擇適合的策略手段之外，更需注意策略過程中之差異性及連結性。一方面在不同時間透過不同策略手法以追求策略手段之差異性及多樣性，一方面更必須找出『隱藏在特殊文脈中之特殊解』之策略本質以創構其獨特之策略故事才能幫助企業持續成長並獲取持續性之競爭優勢。

## 二、策略故事的內涵(差異性分析)

上節我們已清楚說明策略故事概念中之兩個關鍵「重要因素」：「故事差異性」與「故事連接性」。接下來我們將透過比較分析來探討企業在面對不同產業、不同競爭環境與不同組織規模時應如何建構其策略故事之內涵。由實證研究發現，企業之策略故事本身具有目的間差異、策略取徑差異、策略手段差異之「故事差異性」與企業在實施策略手段所具備的互補性和公司的策略故事可供敘說所構成的「故事連接性」之兩項本質。企業會因此兩種重要因素之不同導致所構成之策略故事在內涵上亦會有所差異與雷同。特別是我們發現企業所面臨到的產業特性，環境不確定性，競爭程度與跨產業程度有所不同時其所適用的策略故事之內涵也都不會一樣。換句話說，企業在建構獨特的策略故事時除了需注意策略手段之差異性與連接性外，更需注意企業的產業特質與面臨的環境狀況。為了清楚說明策略故事之應用狀況與其應有之內涵，在此將三個個案企業間之差異性依產業環境與策略故事之特質整理如下表。

表 5 策略故事應用程度

	內容	統一集團	台塑集團	大同集團
情境特質	產業	生活	石化	家電
	環境不確定	高	中	中
	競爭程度	高	低	中
	跨產業程度	高	中	低
策略故事內涵	故事差異性	大	中	低
	故事連接性	強烈	強烈	低

首先，統一集團中所面臨到的是食品產業，是一種跨產業程度相當高的產業。且由於面對環境的高度不確定性與高度競爭程度，企業必須追求相當多元的經營目的，使用相當多不同的策略手段。因此我們發現其策略故事具備很高的差異性之同時，統一亦也必須透過強烈的連結性來串連一連串的策略手段。首先在差異性上，統一因為本身之經營範圍及內容相當多元，在其策略選擇上其手段亦相當多元化，不僅在不同時期使用不同的策略取徑外，在第三及第四時期更同時執行四個不同的策略取徑及策略手段。然而在故事連接性上，統一雖有著相當大的故事差異性但其手段間之連結亦有著相當大的涵理。我們從統一之策略故事圖中可清楚看出兩條策略脈絡，一為成長策略由「垂直整合」→「市場開發」→「非相關多角化」→「創新」。這意味著統一早期透過垂直整合以降低經營成本，而在成功整合上下游後積極開發國內外市場，而在食品產業飽和後再向其他產業投資發展，而最後統一又將策略焦點轉至創新的策略手段上。而另一條為競爭策略由「垂直整合」→「低成本」→「差異化」→「獨特資源&核心競爭力」。這意味著統一在追求垂直整合後首先運用規模經濟大量推出眾多低價產品以提高市場佔有率，接下來隨著當時國民生活水準之提升與技術累積統一將其競爭策略轉至差異化策略上，最後更將手段轉至獨特資源與能力。

接下來，台塑集團是屬於塑膠石化產業，此產業之產業集中度較生活產業高，環境的不確定性與競爭程度亦不如生活產業激烈。相對地該集團的策略目的均為企業成長，其策略取徑雖橫跨複數學派，但其主要策略手段均集中在追求成長為目的之計劃學派中，故事之差異性相較於統一集團

之下較小，但其中的連接性也是相當高。我們從策略故事圖中可清楚看出台塑集團的策略故事手段為「市場滲透」→「市場開發」→「垂直整合」→「相關多角化」→「非相關多角化」→「合資」。這意味著首先在台塑集團由「市場滲透」與「市場開發」與「垂直整合」等策略手段在本業成熟後，接著開始進行了一連串相關產業之多角化。而在相關事業發展成熟後開始從事例如紡織業或醫療產業等非相關多角化。而最後為了引進各種新的技術或妥善運用資金開始投資與合作成立新公司。

最後大同集團屬於家電產業，早期在台灣是屬於競爭對手較少且三個產業中之產業集中度最高之企業。相對地該集團之策略取徑均大都屬於計劃與定位兩個學派，策略手段之差異性亦不高。而從策略故事圖中我們雖然可以敘說出「市場滲透」→「低成本」→「市場開發」→「垂直整合」之策略故事。但此成長策略之進展歷程與手段間之連接性均不如前兩者高。而其策略手段亦有多數與故事未具備明顯之連接性。

總而言之，由於不同的企業背景所衍生出環境的不確定性有所不同，企業所具備之策略故事之內涵亦會不同。一般之企業在面對的環境是屬於較安定時，所呈現出來的策略故事也就會比較簡單和單調，也就是說所擁有的差異性與連結性也不必太過於強烈。相反地，當企業如同統一集團般面對複雜且多變之環境時，企業一方面因必需追求不同的經營目的，其手段便會相當多樣化，而另一方面其手段間之連接性也會更強。也就是說，策略故事之內涵要有多麼大的差異性與連結性是取決於公司所經營的事業範圍與面對的環境。也就如同我們在實證研究中發現的一般，隨著每一個不一樣的個案中所面臨到之背景與產業結構的不同，會適合不同策略故事。而這一連串具有相互邏輯之不同事件所組成的策略故事中，也會因不同時機點所發生策略組合中的不同而產生出符合產業發展之獨特脈絡。

## 陸、結論

在策略之研究領域中，策略內容與策略過程之區分 (Fahey and Christenen, 1986) 一直是一個支配性的觀點，主宰了我們對策略研究之認識。特別是近年來重視提供企業策略手段之策略內容研究 (Strategy Content Research) 更主導



了這個研究領域的發展。然而依照企業所處之內外環境選擇適合的策略手段是策略內容研究 (Strategy Content Research) 之一貫主張。換句話說，企業必需依照其所處之背景脈絡決定其經營目的，並選擇相應手段與妥善分配資源，在本文中我們將此種靜態的概念稱為策略選擇。而根據策略選擇觀點，我們從既存文獻中整理出四種不同之策略取徑，這代表著企業可從計劃、創發、定位及資源等四種截然不同之策略取徑中選擇相應之策略手段。而另一方面，策略過程研究之學者更發現策略變化可反應出企業隨時間經過，管理者在不同時空背景下之驅使下必須選擇不同之策略手段以追求企業之持續成長並保持其競爭優勢。然而在透過實際分析後，我們發現三家個案企業確實因為其產業發展脈絡及其策略意圖之不同，其策略變化之過程均各不相同。造成策略變化過程差異之最大主因在於不同的企業擁有著各自獨特的策略故事。然而，從理論建構上之觀點來看，本研究是一篇策略過程研究之文章，目的在於透過策略故事這個理論概念來給予策略變化與過程研究一個新的可能性。在策略故事之概念下，策略變化研究並不只是單純記述企業策略行為變化之過程，而是在描述一個有意義的策略變化可以幫助研究者去發現隱藏在企業發展過程背後之策略現象。此外，多使用質性或個案研究之研究方法之策略過程研究常被歸類為記述性研究 (Mintzberg *et al.*,1998)，無法如規範性研究一般提供企業一些實務上的做法。當然管理學者之工作並非只是透過艱深的學術論文提供具體的策略給企業參考，透過對企業發展過程之厚實研究以找出企業未注意到之理論及概念亦是重要的工作。在本論文中，我們雖然以過程論之觀點敘述了三家不同企業之策略故事，但整體上我們嘗試以 Eisenhardt (1989) 所提出之建議，從複數之個案之歷史回顧與整體解釋來歸納出企業策略行為間交互作用背後之概念及理論。

而在實務意涵上，第一，本研究期望引導策略家在企業發展過程中，除了四個學派所提供之四種不同的策略取徑外，建構一個有意義的策略變化亦是一種有效且重要的策略手段。在本研究中，策略故事指的是具有一定涵理 (意涵與條理) 與意義之策略選擇，其彼此於型態轉換間存在著一定的連結性與互動性之策略變化概念。這意味著在面對快速變化且充滿不確定性的環境時，企業一方面透過多重選擇發展各種可行策略，此時策略手

段間之差異性同時也會增加，而另一方面企業又必需將這些多樣的手段做有意義之連結使其具有連接性。換句話說，經理人在企業發展之過程中需重視不同的策略取徑及手段，但亦必須注意這些不同脈絡與需求下發展而出之手段間之連結性。此種手段間之連結除了可發揮手段間之綜效外，更可形成無法模仿之競爭優勢。第二，本研究亦支持並強調策略研究長久重視之獨特性概念。雖然我們透過複數個案歸納出策略故事之理論內涵，但我們仍然發現企業之策略故事深受產業與企業特性之影響而有著其特殊性。換句話說，在加入策略故事之觀點後，企業之策略變化便不僅僅是一種策略邏輯及行為之改變過程。策略是一種企業成長過程中累積之實務表現，而在此過程中企業的策略邏輯及策略行動會隨著時空背景與管理者之策略意圖而持續變化，企業除了依照企業所處之內外環境選擇適合的策略手段之外，更需找出『隱藏在特殊文脈中之特殊解』之策略本質以創構其獨特之策略故事。在此策略故事並非要非常複雜，策略手段亦並非一定要相當多樣化。企業必須依照所處之產業特性與環境之不確定性來建構適當內容的策略故事。第三，對於企業而言，並不是一開始策略故事即被清楚地描繪出來，相同地策略故事亦不是事後諸葛之概念。策略故事是時空構成的 (Temporal Structuring; Orlikowski and Yates, 2002)，是由不同時間點間之行為漸進地編織而成的邏輯或脈絡，它本身亦是一種有效地策略。然而，實際上當我們在檢討策略故事可為企業帶來什麼樣地策略思考之同時，就等同在探討到底在策略故事這個概念中到底什麼是策略 (What is Strategy?) 一樣。而策略故事概念與注重策略成形 (Forming) 之過程理論 (如 Mintzberg, 1978) 或注重實踐的過程理論 (Strategy as Practice; Whittington, 1996) 之最大不同處是在對於實務家而言，在注重策略成形之過程理論中策略是行為的結果；而對於重視實踐過程的研究者而言，一個個具有一致性的行為本身即是一種策略。然而對策略故事而言，策略是連結一個個行為或手段間邏輯的構築。而此種連結邏輯的構成並不是事後的，而是透過時間運行所構成的，而在此所提到時間 (Time) 之是由每個策略選擇之過去、現在與未來所構成。換句話說這裡所提到的策略故事的連結邏輯是透過連結企業目前的運作以及對未來的願景而成，策略家在每次思考策略時一方面必需從過去及現在之眾多策略行為中讀解 (Sensemaking) 出企業獨特之策略故事之外，更必需依此故事

針對未來給予適當之方向性，藉此以避免策略行為無法收斂以致於無法繼續開創企業精彩的策略故事。

本研究之研究過程仍有以下限制無法克服：第一，研究個案數目不多且均為國內較成功之企業。第二，對於策略事件搜集及判別之主觀性。第三，無法深入了解策略策定者與策略執行者之心靈模式以了解策略故事之形成過程。第四，個案企業屬於不同產業中具代表性的企業致使策略故事之意涵受限於產業本身之差異性。但作為一個有貢獻的質性研究之檢視標準，侯勝宗 (2012) 整理不同取徑之質性研究學者之論述後將其整理為：第一，是否提出有趣的故事。第二，研究需具有真實度、可信度及理論批判度。第三，是否具備理論飽合度。在本研究中我們透過對個案企業之資料蒐集嘗試客觀地勾勒出不同企業之策略選擇及策略變化，並以個案導向式比較研究法歸納出策略故事之理論本質及其內涵。除了滿足以上標準外，本研究所提出之理論貢獻仍有以下三點。首先，本研究之策略故事研究包含了策略研究中包括成長策略、競爭策略、資源學說與過程研究等互相對立之理論之融合應用。第二，本研究呼應 Garud and Van de Ven (2007) 及洪世章等 (2007) 之建議，嘗試以描述事件改變之歷史陳述之方法，給予策略過程研究一種新的研究方案。第三，我們提出策略故事此一創新的策略概念，嘗試提供給策略實務家一種完全不同之策略觀。

最後，我們將本研究衍生出之研究課題整理如下：第一，透過同產業之企業比較以探討企業在面對相同的制度、文化與技術環境時策略故事及其策略變化會有何不同，進而瞭解策略故事對企業整體績效之影響。第二，針對單一個案更加深入田野以瞭解策略故事之浮現過程。在本研究中我們嘗試以研究者之角度敘說了三家不同企業之策略故事，然而在真實企業中敘說者應為屬於策略策定者之高階經理人或是現場之策略實施者，換句話說個人或組織之認知與行為是如何形成策略故事亦是一可能之研究議題。第三，策略之另外一個重要的本質在於對於未來不確定性之克服。換句話說，策略家如何透過策略故事之概念以邏輯性地連結過去，現在甚至未來之策略行動是本文所留下之最大研究課題。

## 參考文獻

- 洪世章、譚丹琪及廖曉青 (2007), 「企業成長、策略選擇與策略改變」, *中山管理評論*, 第十五卷第一期, 頁 11-15。
- 侯勝宗 (2012), 「見所未見：詮釋型個案研究方法探索」, *組織與管理*, 第五卷第一期, 頁 111-153。
- 蔡敦浩及李慶芳 (2008), 「情境知識的浮現：敘說探究半導體工程師的維修經驗」, *管理學報*, 第二十五卷第六期, 頁 699-716。
- 蔡敦浩、劉育忠及王慧蘭 (2011), *敘說探究的第一堂課*, 台北：鼎茂圖書。
- 蔡展維及陳宗豪 (2011), 「以策略故事觀點探討國營企業與民營企業策略變化之研究」, *青年企業管理評論*, 第四卷第二期, 頁 49-64。
- 楠木建 (2010), *ストーリーとしての競争戦略*, 東洋經濟。
- 蔡展維 (2004), 「戰略論の構図と統合的解釈」, *經濟科学*, 第五十二卷第三号, 頁 59-66。
- 蔡展維 (2005), *戰略論の展開とその理論的構図*, 日本国立名古屋大学大学院經濟学研究科博士学位論文。
- 蔡展維 (2009), 「環境と組織の接点としての戦略」, 收錄於*経営組織論の新展開—組織論から組織学へ*, 岸田民樹 (編), 文真堂, 頁 173-189。
- Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17, No.1, pp. 99-120.
- Barry, D. and M. Elmes (1997), "Strategy Retold: Towards a Narrative View Of Strategic Discourse." *Academy of Management Review*, 22, No.2, pp. 429-452.
- Burgelman, R. A. (2002), *Strategy is Destiny*, Free Press.
- Chakravarthy, B.S. and R. E. White (2007), "Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategy." In *Handbook of Strategy and Management*, edited by A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington, Sage, pp.182-205.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*, MIT Press.
- Child, J. (1972), "Organization Structure, Environment and Performance : The Rule of Strategic Choice." *Sociology*, 6, pp.1-22。
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research." *Academy of Management Review*, 14, No.4, pp. 532-550.

- Fahey, L. and H. K. Christensen (1986), "Evaluating the Research on Strategy Content," *Journal of Management*, 12, No. 2, pp. 135-157.
- Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review*, 33, No. 3, pp.114-135.
- Garud, R. and A. H. Van de Ven (2007), "Strategic Change Processes." In *Handbook of Strategy and Management*, edited by A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington, Sage, pp.206-231.
- Jarabkowski, P. and A. P. Spee (2009), "Strategy as Practice: A Review and Future Directions for the Field." *International Journal of Management Reviews*, 11, No.1, pp. 69-95.
- Johansson, A.W. (2004), "Consulting as story-making." *Journal of Management Development*, 23, pp. 339-354.
- Pettigrew, A. (1985), *The Awakening Giant*, Oxford; Blackwell.
- Langley, A. (2007), "Process Thinking in Strategic Organization." *Strategic Organization*, 5, No.3, pp. 271-282.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*, 24, No.9, pp.934-948.
- Mintzberg, H. (1987), "Crafting Strategy." *Harvard Business Review*, pp. 65-75.
- Mintzberg, H. (2007), *Tracking Strategies-Toward a General Theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through Wilds of Strategic Management*, Free Press.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- Polkinghorne, D. E. (1988), *Narrative knowing and the human science*, Albany : State University of New York Press.
- Quinn, J. B. (1978), "Strategic Change: Logical Incrementalism." *Sloan Management Review*, 20, No. 1, pp.7-21.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin.
- Rajagopalan, N. and G.M. Spreitzer (1997), "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework." *Academy of Management Review*, 22, No.1, pp. 48-79.
- Shaw, G., Brown R., and P. Bromiley (1998), "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning." *Harvard Business Review*, 76, pp. 41-50.
- Stalk, G., P. Evans, and L.E. Shulman, (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 70, No.2, pp. 57-69.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18, No.7, pp. 509-533.



Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice." *Long Range Planning*, 29, No.5, pp. 731-735.

Yin, R.K. (1984), *Case Study Research*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

## **A Preliminary Study of the Narrative Strategy Story**

**Daniel Chan-Wei Tsai\***

### **Abstract**

The fundamental issue of Strategic Management should not be limited to the unique of strategy-action. The nature of strategy is the difference and linkage between strategy-actions. In this paper we employ a Case-Oriented Comparative Method for examining the strategic selection and strategic change of three Taiwan company and we try to present a new concept of strategy named narrative strategy story. Finally, empirical and managerial implications about narrative strategy story are drawn from this research.

---

**Keywords:** Strategic Selection、Strategic Change、Strategy Process、Narrative Strategy Story

---

---

\* Assistant Professor, National Pingtung University of Science and Technology, Department of Business Administration, No.1 Shuehfu Road, Neipu, Pingtung 91201, Taiwan. E-mail: tsaidaniel@mail.npust.edu.tw; Tel:886-8-7703202-7697; Fax:886-8-7740367

---