

## 策略故事與策略過程研究關係之初探

# A Preliminary Study of the Relationship Between Narrative Strategy Story and Strategy Process Research

蔡展維 助理教授<sup>1</sup>

國立屏東科技大學 企業管理系

tsaidaniel@mail.npust.edu.tw

黃于芳<sup>2</sup>

國立屏東科技大學 企業管理研究所

n00612@yahoo.com.tw

### 摘要

過去的策略內容研究大多屬於靜態、單一層次的分析，研究方法也多以邏輯實證論為主。但近年來在複雜且多樣化的策略研究中，無論是在學理或是實務中皆以策略內容研究為主流，使得策略過程研究較不受到重視。然而策略本非選擇的結果而是一連串獨立事件的動態連結，具有差異性及連結性的本質，將一連串獨立的策略事件做有意義的連結也是一種重要的策略手段，而此種概念我們將其稱為策略故事。在此觀點下，我們採取詮釋型個案研究法來探討電子產業中之手機業的龍頭業者，宏達國際電子股份有限公司之策略選擇與策略變化以深入探討企業如何在長期的策略過程發展中找尋其『隱藏在特殊文脈中之特殊解』。除了透過實證研究進行策略故事之理論建構並確認其在過程研究中之理論位置外，更嘗試探索策略故事概念於策略研究中之貢獻以提供一些有價值的研究取徑做為過程研究之參考。

**關鍵字：**策略選擇、策略變化、策略過程研究、策略故事

### 壹、緒論

策略管理堪稱歷史相當悠久之顯學，為一門具有複雜性與多樣性之學問。因存在著許多不同學派之思想，使得學派間之對立情形更是明顯。而區分眾多策略研究之區分標準中最具代表性與支配性的是 Fahey & Christensen(1986)所提出之策略內容論和策略過程論之分類標準。策略內容論指的是企業之策略性決策之具體內容，其研究大致是有關企業之競爭策略或事業策略之內容。依蔡展維(2009)所述，重視策略內容之研究焦點主要是集中在探討對一般企業而言何謂『好的策略』，也就是策略的 What 的追求，其最主要是有關企業如何透過一個明確的手段去獲得競爭優位，也就是有關競爭策略之理論。此外策略內容論之學者們亦多著墨於策略手段能帶給企業什麼樣的績效表現，當其企業選擇之行為帶來最大效益的時候即為一個好的策略，也因此內容論之研究亦大多遵循變數法則，屬量化研究者較多。相對於此，策略過程論是指此種策略性決策是在何種組織狀況下，透過何種過程被達成的。而相對於大都採取量化手法之策略內容論，探討企業策略形成或實施之過程論則大都採取質性之研究手法。然而在目前的研究趨勢依舊處於量化研究為主流之台灣，策略內容論在學術界的研究中還是較佔有支配性的地位，相對的策略過程研究之發展亦長年停滯不前。不過近年來在學習理論及變化理論之影響下，重視動態性之策略過程研究亦開始漸漸受到重視，例如近年來興起之作為實施的策略(Strategic as Practice)等概念均為此領域之代表，這也使得策略過程研究開始成為研究的新潮流。

然而，縱使過程研究開始受到重視，但與行之有年的內容論相較之下，過程研究依舊是較為淺學之研究，也存在著許多的批判和問題點。我們在進行文獻探討後發現策略過程研究仍存在著以下幾個特徵及理論缺口尚待突破。第一、大部分的策略過程研究學者(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與實施之非合理性層面。相對於此，致力於策略變化過程之研究較不常見。第二、過程研究大都曠日廢時，實證上研究者必須花費長久的時間做觀察，例如 Burgelman(2009)在其對 Intel 之研

究中總共花了 12 年之時間以觀察個案企業之策略變化之內容及過程。第三、在策略過程研究中，策略是雜亂無章且並非是理性行為下之產物，極有可能為決策者直覺下的行為反應。這使得策略過程研究變成一種事後諸葛論的合理化之策略行為，更導致學者們在詮釋個案的過程中，容易流於好的故事(Better Story)之記載，不容易從實證研究中產生好的構念(Better Construct)以提供企業確實之策略手段。我們在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。因此我們對於策略過程研究提出以下兩項建議以做為本研究之出發點：第一，策略過程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，策略過程研究需要一個可供實務界運用之動態性概念。

在本研究中，我們除了透過實證研究進行策略故事(Narrative Strategy Story; 蔡展維, 2012)之理論建構並確認其在過程研究中之理論位置外，更嘗試探索策略故事概念於策略研究中之貢獻以提供一些有價值的研究取徑做為參考。而在此策略故事是我們一系列有關策略變化研究中發展並萃取之理論概念。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』之外，更是一種『敘述性故事』。前者之定義代表著傳統的策略內容研究對策略之看法，等同將策略視為靜止畫，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。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。然而在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隨著其稱為策略變化，而具有意義之策略變化我們更將其視為『策略故事』，此兩種概念均屬於策略過程研究之研究範圍。

綜上所述，本研究將採用策略管理文獻中所整理出之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，包括計劃學派、定位學派、創發學派與資源學派，並進行完整之事件推導。接下來我們將針對宏達國際電子股份有限公司(簡稱宏達電)進行事件資料蒐集及分析，特別是我們透過次級資料的蒐集，如公開資訊觀測站、企業官方網站、天下雜誌、商業週刊、企業相關著作等資料來源，整理出 335 個重大策略事件，再依 Yin(1984)所描述之時間序列分析(Analysis of Time Series)來加以先後排序以整理出企業事件年表。最後，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變化之軌跡，並以過程研究之觀點詮釋與敘說該公司之策略故事。

## 貳、理論背景

為了清楚說明本研究之理論平台，本節首先將對策略過程研究進行文獻探討以找出本研究欲突破之理論缺口。接下來我們將對策略選擇、策略變化及策略故事等三個概念進行理論說明。

### 一、策略過程研究(Strategic Process Research)

在策略內容研究之研究領域中，大部分之學者都是以結果作為分析策略優劣的依據，卻甚少去思考企業為何選擇某一策略，或是策略的成型原因是什麼？換句話說，很少有學者研究策略過程是如何發生的。特別對現今以量化研究為主流之策略研究來說，靜態論的研究才是主流，而有關動態地過程研究的相關文獻則是少之又少，對於「策略過程」到底是如何影響策略的概念也都是模模糊糊。動態論之過程研究與靜態論之內容研究有所不同，內容論之學者都在找尋何謂“好的策略”以期望幫助企業達到好的經營績效。但對於過程研究的學者來說，經營績效與競爭優勢並不受重視，他們認為應該強調組織在策略發展過程中之背後的實質意涵。然而在環境變遷的速度愈來愈快之情況下，強調動態性概念之策略過程研究亦開始崛起。學者如 Rajagopalan & Spreitzer(1997)提出以三種策略視角來探討企業策略變化，分別是理性視角、學習視角以及認知視角。而依肖紅軍(2006)所述，策略變化研究之焦點也從以往簡單、靜態而確定之研究背景，轉向以動態複雜的環境為研究背景。換句話說，在面臨產業急遽變動的環境之下，

企業除了思考如何維持期競爭優勢，亦必須因應環境之變化有所應對，長期下來就形成了動態之策略觀的概念。

然而重視動態性觀點之策略過程研究由來已久。Chakravarthy & White(2007)提出一套架構模型(圖 1)試圖勾勒出策略過程研究之全貌，並將策略過程研究區分為策略成型 (forming)、策略實施(Implementing)和策略變化(Changing)等三大不同的研究領域。首先在策略成形之研究領域中，策略成型之研究主要就是在告訴企業策略怎麼來的，也就是策略形成的過程。企業在面對多變之外在環境時，會針對當時所擁有的資源選擇適配之手段，當然也就如同計劃學派所述可能是透過企業的目的並藉由一套完整性之管理系統，有計畫性的使策略形成。相對地，策略也有可能是藉由部門間行為後的突發策略。如同創發學派所主張的，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。然而無論策略形成過程是合理地還是非合理的，策略均是決策與行為之前提或結果。接下來，當策略成形後企業之策略即進入實施之過程。而依照 Chakravarthy & White(2007)所述，策略實施之研究在策略過程研究中亦扮演著相當重要之角色，有不少學者將策略視為一種實踐過程(Practice Process)中之故事。例如 Whittington(1996)，Langley(2007)與 Jarabkowski 及 Spee(2009)等學者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。Whittington(1996)所提出做為實踐的策略(Strategy as Practice, S-as-P)研究中，他們所重視的是策略過程中所執行的一個一個的行為，且將其行為視為策略。換句話說，對 S-as-P 的研究來說，策略並不是由高層或組織所策定的東西，而是由現場的人員或是現場的單位所實施的一個一個的行為。以 LVMH 集團為例來解釋，如今我們所看見的 LVMH 集團所採行的策略即是集中差異化策略。但其策略雖是高階主管認為精品產業裡必須瞭解並掌握某些其他產業所沒有的特質，但這僅僅只是個方向、願景，構築此差異化策略的主因則是旗下的設計師所創造出、設計出與眾不同的產品，或是說藉由真正瞭解顧客的需求，並瞭解產品即代表顧客的慾望和夢想的藏寶盒，在這些催化劑下所實際做出的行為建構出集中差異化策略的樣貌。換句話說，是由行為構成差異化策略，而不是差異化策略約束行為。換句話說，實施過程研究所重視的不再只是策略如何規畫的完美，而是在執行的過程中是否完整。因此，不同以往的策略過程大多是使得高階主管僅專注於企劃的規劃，更必須著重在於策略被實際實施的過程中。易言之，實施過程認為策略成功的最大要點在於策略如何完全地實際被實施，其策略行為的過程才是策略的要點所在。

最後，企業會因環境及策略性意圖之變化而導致企業策略有所變化。而探討此一過程的研究主要屬於策略變化之研究。策略變化之研究其來有自， Pettigrew (1985) 在針對皇家化學工業所做的研究中，提出了以下幾點結論：

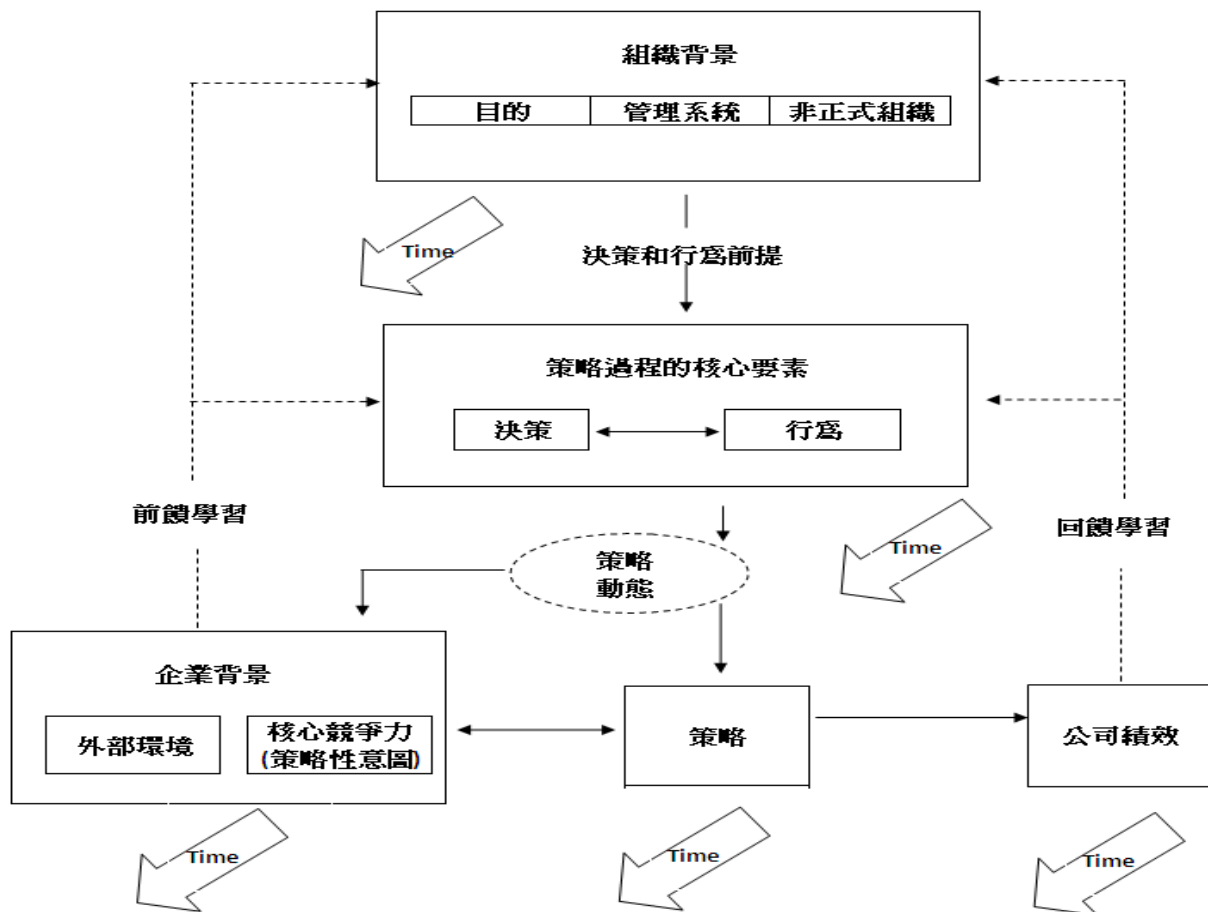


圖 1 策略過程:全面性的架構

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 及 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。相較於以上學者重視變化機制之解釋，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，過去是無法捕捉且記述困難的東西，但不代表它不重要。流向與變化的管理正是管理者工作之本質所在(Weick, 1995)。換言之，策略會受環境變化與企業演化之影響產生形態上之改變。而如何去解釋這些變化過程之機制與企業如何透過管理這些變化過程之研究即為策略變化之研究。

我們在整理過程研究後發現，第一、策略過程研究為縱斷面之研究，除了質性研究外，量化研究並不容易著手，也因此策略過程研究較不受到研究者之青睞。第二，大部分的策略過程研究學者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與實施之非合理性層面。相對於此，致力於策略變化過程之研究較不受到重視。第二、過程研究大都曠日廢時，實證上研究者必須花費長久的時間做觀察，例如

Burgelman(2009)在其對 Intel 之研究中總共花了 12 年之時間以觀察個案企業之策略變化之內容及過程。第三、在策略過程研究中，策略是雜亂無章且並非是理性行為下之產物，極有可能為決策者直覺下的行為反應。這使得策略過程研究變成一種事後諸葛論的合理化之策略行為，更導致學者們在詮釋個案的過程中，容易流於好的故事(Better Story)之記載，不容易從實證研究中產生好的構念(Better Construct)以提供企業確實之策略手段。

## 二、策略選擇(Strategic Selection)-策略內容與靜態觀點

相對於內容論與過程論之區分，在我們的一系列研究中則以策略選擇，策略變化與策略故事來詮釋策略研究之不同層面。所謂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，這與策略內容研究之精神是不謀而合的。為了清楚說明不同之策略取徑，本研究將依據蔡展維(2005)所述理論性架構(圖 2)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：

### (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。計畫學派是起源於 Chandler(1962)所執筆的古典名著「Strategy and Structure」，這本名著也強烈影響到計畫學派的思維。Chandler(1962)探討 1920 年代的美國企業，包括杜邦(DuPort)、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。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

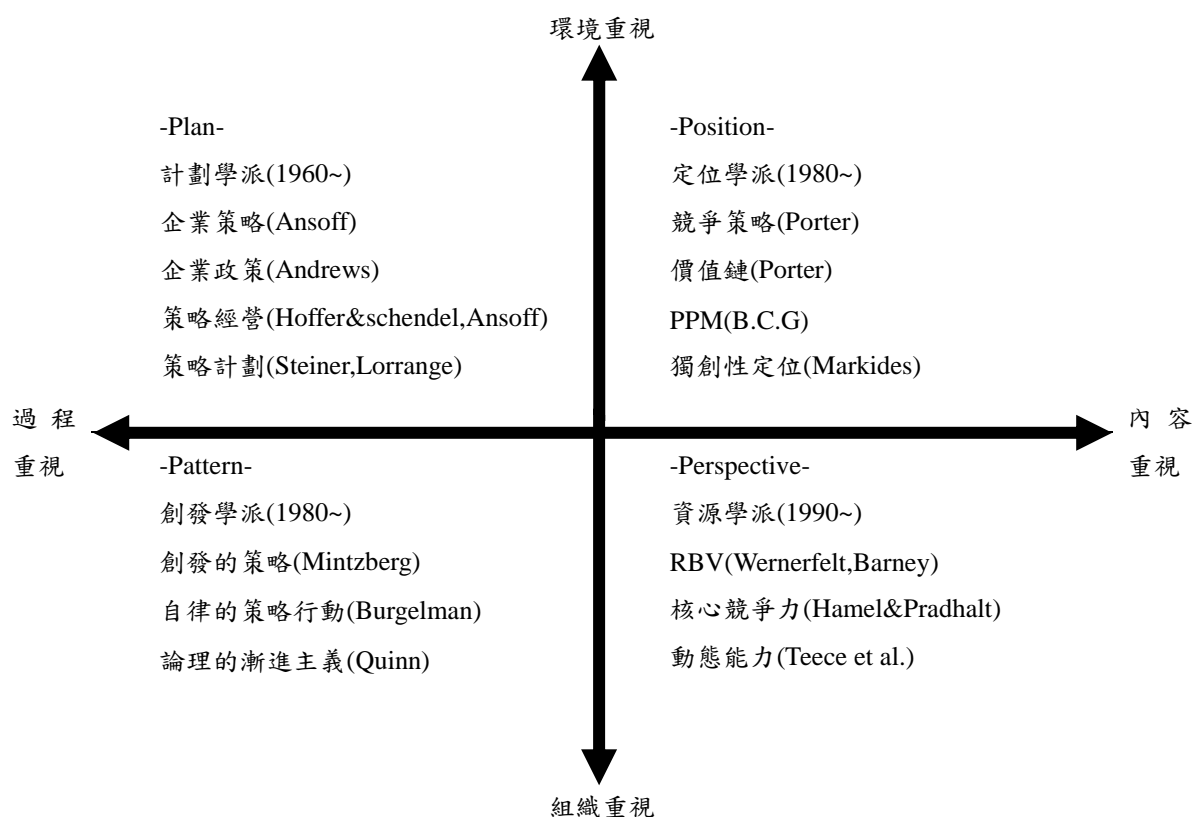


圖 2 策略管理之理論性架構

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，例如水平整合策略與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(1962)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。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、Evans 及 Shulman(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 與 Hamel(1990)以及 Teece、Pisano 及 Shuen (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)。而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，強調過程重視之計畫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。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。

### 三、策略變化(Strategic Change)與策略故事(Narrative Strategy Story)-策略過程與動態觀點

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，而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; 蔡展維, 2012)，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 Polkinghome (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「訴說生命故事」(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。而此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、Brown 及 Bromiley(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。

相對於以上取徑，近年來我們亦將此概念運用到策略研究中，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 及 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。總而言之，策略的本質是「除了做出差異性外，更重要的是必須將其連結起來」。換句話說，企業為了實現長遠的利益，提出與競爭對手有所不同之策略手段，並透過這些手段的相互作用以做一個有意義的連結或者相互作用。而在此一概念下，策略故事更具有差異性及連結性之兩種特質。

### 參、研究設計

本研究將採取詮釋型個案研究法，其精神在於透過深入探討個案自草創時期至今的策略過程之演化，以期從個案中歸納出策略手段之互補性與連接性以建構完整之理論模型。本研究將以宏達國際電子股份有限公司做為實證對象，針對其策略選擇與策略變化之內容以時間性系列事件為基礎進行調查與分析。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，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。而是希望透過以自然主義為精神之詮釋型個案研究法以挖掘出隱藏在策略變化過程後之策略本質，並藉由探討詮釋型個案如何收集及分析資料以探討策略過程研究應如何進行資料收集分析與理論建構。本研究更透過介紹我們在資料彙整分析之研究經驗以系統化地彙整一套研究方法以提供策略過程研究一些優價值之研究取徑。而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所推導出的策略學派事件分類表(如表 1)做為判斷企業策略事件的依據，以進行企業個案之策略模式之階段式分析。第二階段中我們將針對台灣近年發展迅速之手機產業的首要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，本研究將進行個案分析，並以策略選擇、策略變化、策略過程之概念找出其中策略之互補性與連接性，以歸納出研究發現即策略故事之概念及內容。

而在研究對象方面，本研究挑選台灣電子產業中的手機業龍頭，宏達國際電子股份有限公司為目標個案之原因主要是基於下列幾點：1.電子產業中，近年來以手機產業之競爭狀況最為激烈，其環境之變動要素也最快，因此企業在策略發展上具有繁雜的變化。2.宏達國際電子股份有限公司雖成立至今僅有短短地 15 年左右，卻能在國際上迅速的發光發熱，佔有一席之地。3.發展至今其公司歷經三大階段之產業變革，因此在策略之選擇上有明顯地變化。4.本研究認為其策略故事亦值得本研究深入探討企業在面臨環境的變化或其他要素時，不同時期所表現出的策略手段間是否具有一定的有效連結，以勾勒出有意義之策略故事。

表 1 策略學派事件分類表

策略特色	策略學派	策略議題	事件
集權 外部環境分析 由上而下	1.計劃學派 (Plan Approach)	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 於國內、外地區增設據點
		垂直整合	1.3 開設上、下游產業
		相關多角化	1.4 於國內、外投資相關領域成立新公司
		非相關多角化	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
代工	1.9 受其他公司委託之產品設計、生產		
產業分析 外部定位	2.定位學派 (Position Approach)	廣範圍低成本	2.1 針對廣範圍市場推出低價新產品或服務
			2.2 針對廣範圍市場推出同性質之新產品或服務
		集中低成本	2.3 針對單一市場推出低價新產品或服務
			2.4 針對單一市場推出同性質之新產品或服務
廣範圍差異化	2.5 針對廣範圍市場推出不同性質、售價較高之新產品或服務		
	2.6 針對廣範圍市場增加新功能以推出新產品		
集中差異化	2.7 針對單一市場推出不同性質、售價較高之新產品或服務		
	2.8 針對單一市場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 (Pattern Approach)	自律性 策略行動	3.1 領先其他同業進入新的事業領域
			3.2 事業部組織由內部創業
3.3 事業部主導進入新的事業領域			
創新 互補性 重排列組合	4.資源學派 (Perspective Approach)	獨特資源	3.4 功能型部門推出創新的功能策略
			3.5 事業部自行引進國外廠商/技術新技術
核心競爭力	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		
	4.5 透過主要事業部將其他事業部的產品/服務加以整合		

	技術合作	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

資料來源：修正蔡展維、涂瑞騏、劉佩玲(2011, 2012)

#### 肆、實證研究

本研究將根據次級資料(公開資訊觀測站、企業官方網站以及企業相關著作與雜誌)，概要的描述宏達國際電子股份有限公司(以下簡稱宏達電)之歷史背景與成長歷程並整理出企業事件年表。首先，簡單介紹宏達電的歷史發展之主要概況。於1997年時，宏達電即取得美國微軟(Microsoft)新型作業系統Windows CE 的授權。並在當時組織了宏達電的第一支研發團隊，製作出世界第一台以 Windows CE 為基礎的掌上型裝置。同時亦成為微軟的重要策略合作夥伴，為往後雙方在產品研發的緊密關係奠定良好基礎。2000年宏達電設計、研發與製造之 Compaq iPAQ 才推出市場即受到熱烈迴響，宏達電開始在全球 PDA 領域中展露光芒。而眼光獨到的宏達電，快速切入當時還為少有人觸碰的通訊業，係為宏達電發展的第二個轉捩點，1999年開始，宏達電預見未來行動通訊產品將成為人類生活必需品，而全球無線手機 GSM 市場有從歐洲一路發展到美國、日本市場的趨勢，因此立即積極地找尋並拜會歐洲各大電信業者，提出為其各大電信業者「客製化」無線通訊產品的創新商業模式。2002年，分別與英國電信業者 O2 與法國電信業者 Orange，率先推出全球首款搭載微軟最新手持式產品作業系統的 O2 XDA與 Orange SPV，位全球各大電信業者提高營收，此舉引起全球通訊業界的高度矚目，因此成功的打響宏達電在國際的生產名號。此外，宏達電整合PDA原有的優點和特色之外，再另外將網路、娛樂、影音等功能全部整合至擁有高畫質彩色大螢幕的手機之中，使手機進入了全新的世代。基於此，宏達電開始積極和客戶一起共同開發測試新產品，並了解顧客所提供的各種電信服務，直接製作「客製化」的手機，而這也是宏達電佈局全球通訊市場、建立行銷服務體系的開始。

2007年5月，宏達電宣佈以HTC品牌為主體，正式跨入全球品牌策略與佈局，隨後推出HTC Touch，掀起觸控式智慧型手機的風潮。而宏達電為了進一步體現以人為本的產品設計，當時推出的HTC Sense以更人性化的使用經驗以及更貼近生活的設計理念，帶給消費者與眾不同的美好感受。時至今日，手機的拍照功能已成為消費者最重要的生活需求，也是最基本的手機配備，為此，HTC創造了全新的相機使用體驗，在錄影的同時可以一邊拍照，不會錯過任何精彩瞬間，能夠輕鬆自然地以無線傳輸方式透過電視和朋友們分享手機內的影像，或是讓行動生活延伸至車上的影音娛樂中，可明顯看出宏達電以人為本的設計理念。此外，宏達電亦在全球零售通路投注許多資源與心力，希望讓更多人親身體驗能滿足個人不同需求的智慧型手機以及近距離的貼心服務，進一步提升大眾對 HTC品牌的認同與熱誠。然而，宏達電是如何在這些不同的時期運用不同的策略手段，而手段間是否又能譜出一段特殊之文脈，本研究將利用公開資訊觀測站、卓越商情資料庫、企業官方網站以及企業相關著作與雜誌，整理出宏達電總共 335 個事件。並對其分析解構出其特殊的策略故事。其個案之實證分析結果分述如下。

表 2 宏達電之策略手段頻率表

策略手段		策略年代							
		1997~2001		2001~2006		2007~2011		2012~迄今	
		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	5/32	L(16%)	0/96	N(0%)	0/165	N(0%)	0/42	N(0%)
	市場開發	0/32	N(0%)	2/96	L(2%)	3/165	L(2%)	0/42	N(0%)
	垂直整合	1/32	L(3%)	7/96	L(7%)	24/165	L(15%)	0/42	N(0%)
	相關事業 多角化	3/32	L(9%)	6/96	L(6%)	10/165	L(6%)	0/42	N(0%)
	非相關事業 多角化	1/32	L(3%)	1/96	L(1%)	4/165	L(2%)	0/42	N(0%)
	併購	0/32	N(0%)	1/96	L(1%)	9/165	L(5%)	1/42	L(2%)
	合資	0/32	N(0%)	1/96	L(1%)	0/165	N(0%)	0/42	N(0%)
	代工	13/32	M(41%)	26/96	M(27%)	1/165	L(1%)	0/42	N(0%)
	合計	<b>23/32</b>	<b>H(72%)</b>	<b>44/96</b>	<b>M(46%)</b>	<b>51/165</b>	<b>M(31%)</b>	<b>1/42</b>	<b>L(2%)</b>
定位學派	廣範圍低成本	0/32	N(0%)	4/96	L(4%)	39/165	L(24%)	3/42	L(7%)
	集中低成本	0/32	N(0%)	28/96	M(29%)	2/165	L(1%)	0/42	N(0%)
	廣範圍差異化	0/32	N(0%)	0/96	N(0%)	44/165	M(27%)	22/42	H(52%)
	集中差異化	0/32	N(0%)	0/96	N(0%)	0/165	N(0%)	0/42	N(0%)
	合計	<b>0/32</b>	<b>N(0%)</b>	<b>32/96</b>	<b>M(33%)</b>	<b>85/165</b>	<b>H(51%)</b>	<b>25/42</b>	<b>H(59%)</b>
創新學派	自律性的 策略行動	0/32	N(0%)	3/96	L(3%)	2/165	L(1%)	0/42	N(0%)
	功能創新	0/32	N(0%)	2/96	L(2%)	4/165	L(2%)	11/42	M(26%)
	合計	<b>0/32</b>	<b>N(0%)</b>	<b>5/96</b>	<b>L(5%)</b>	<b>6/165</b>	<b>L(3%)</b>	<b>11/42</b>	<b>M(26%)</b>
資源學派	開發獨特資源	4/32	L(13%)	1/96	L(1%)	0/165	N(0%)	0/42	N(0%)
	核心競爭力	0/32	N(0%)	0/96	N(0%)	0/165	N(0%)	0/42	N(0%)
	技術合作	5/32	L(16%)	11/96	L(11%)	7/165	L(4%)	3/42	L(7%)
	策略聯盟	0/32	N(0%)	3/96	L(3%)	16/165	L(10%)	2/42	L(5%)
	合計	<b>9/32</b>	<b>M(28%)</b>	<b>15/96</b>	<b>L(16%)</b>	<b>23/165</b>	<b>L(14%)</b>	<b>5/42</b>	<b>L(12%)</b>

### 一、宏達電策略事件與策略手段之頻率分析

根據表2所示之宏達電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)草創時期(1997~2001)：宏達電在創業初期(1997)看準電子產業即將進入一個網路無疆界的時代，設想無限可攜式的產品將成為主流，因此，宏達電專注於具有行動通訊功能的無線通訊掌上型產品的開發。為了使宏達電能快速成長，同年11月取得美國微軟公司之新型作業系統Microsoft Windows CE的授權，並推出了世界第一台搭載Windows CE的掌上型電腦，更因此在PDA市場打出名號，獲得更多大廠的青睞，此時的代工以PDA為主要產品，然而為了應付大量訂單宏達電增設廠辦及器材，係為市場滲透之策略。而2000年更向Texas Instruments France取得GSM 泛歐式行動電話技術移轉之授權，以利於未來在通訊設備之研發發展。在第一階段的宏達電倚靠著大量的代工活動以及獲取其他公司之專利授權並與其技術合作，不斷地累積自身的資源與提升技術的能力以求短期內迅速成長，為宏達

電於第一時期最為重要之策略手段。此外，為了達到綜效也採取相關多角化策略，做為成長策略之手段應用。因此，此階段主要所採取的策略為計劃學派與資源學派的代工與技術合作，以拓展宏達電的企業版圖。

(2)競爭時期(2002~2006)：第一階段後期取得通訊方面之技術後，手機也進入2.5G，歐洲電信產業從『語音服務』轉向『數據服務』，宏達電延續第一階段之代工策略，陸續為各國電信公司設計生產手機，此階段之代工則以PDA Phone、SmartPhone為主要產品。除代工策略之外，於2000年所設立之「QTEK」公司及2002年所設立「多普達國際股份有限公司」都在2002年推出自有品牌的智慧型手機，分別以QTEK與Dopod的品牌搶攻歐洲與中國市場，所採取的策略手段為定位學派之集中低成本。2003年宏達電於更在蘇州、歐美等國家進行垂直整合之策略，使產量擴大並讓成本持續降低進而提高競爭優勢。換言之，此階段的宏達電維持計劃學派之代工策略，並利用技術合作所獲取之資源，自行創設品牌以集中低成本策略搶攻智慧型手機市場，以及搭配垂直整合與相關多角化之策略維持競爭優勢。

(3)自有品牌時期(2007~2011)：在 QTEK 與 Dopod 成功打進歐美與中國的手機市場後，宏達電創立了”HTC”品牌，希望藉由”HTC”打入國際市場。而為了支持自有品牌的發展，宏達電淡化了 QTEK 的品牌，更在 2007 年併購多普達，在在表現出希望以”HTC”打響宏達電在全球的名號。此外，為了因應自有品牌的技術發展並走出產品的差異化，宏達電於 2008 年開始迅速併購多家相關技術之公司，如併購了美國舊金山知名設計公司 One & Co、巴黎手機軟體開發商 Abaxia、美國雲端服務遊戲公司 OnLive、收購美國音效品牌 Beats by Dr. Dre 等，無論是手機的外型設計、週邊設備亦或是軟體的設計皆以併購之策略手段獲取技術，為的都是使自有品牌在市場中更具競爭優勢。而宏達電自身也不斷的研發技術，因此在 2007 年更發展出 HTC Touch FLO 及多點觸控技術，以此項獨特資源使產品走向差異化，並以 Windows Mobile 系統與 Android 系統攻占市場上不同的消費族群。換句話說，此階段的宏達電在創發學派的出現發展自有品牌之下，帶出了計劃學派中的併購手段以支持自律性的策略行動，此外，受到宏達電發展出獨特資源的技術後，將定位由第二時期的集中低成本轉為發展機海戰術的廣範圍低成本與廣範圍差異化的策略表現，以期在市場中快速站穩利基，為”HTC”品牌打響名號。

(4)行銷時期(2012~迄今)：延續競爭的概念宏達電於此階段以推出發表 HTC One 系列攻占高階智慧型手機市場，易言之，宏達電原本所使用的機海戰術於此階段改以鎖定高階智慧型手機市場，選擇集中差異化之策略手段做為競爭的策略。然而，在競爭激烈的手機市場中為了突破重圍，此階段出現許多創發學派的策略手段，因開始重視行銷手段的宏達電，以利用在各地舉辦新機發表會以期為 HTC 創造出發燒性話題，獲得各界得注意，如 New HTC One 就以倫敦與紐約同步發表得新機發表會成衝打造話題，吸引各界媒體或是消費者的注意。或是以在各地不同的上市時間延展手機的產品週期。因此，此階段主要所採取的策略手段為定位學派中的集中差異化策略，以及創發學派的功能創新策略做為宏達電此時期的策略發展方向。

綜上所述，宏達電於草創時期藉由代工與技術合作不斷地累積技術資源，因打從創業就是以「一家設計公司」為期許，因此在幫人代工的時期，也嘗試了相關多角化發展自有品牌，試圖打入智慧型的手機市場。在進入競爭皆段的初期，因剛開始由代工轉換為競爭，所倚靠的是當初幫人製造手機所累積的技術，因此鎖定在智慧型手機的市場，並藉由垂直整合達到低成本的優勢。慢慢地，宏達電手機製造商建建在手機市場小有名號後，宏達電思考以 HTC 的品牌攻占全球市場，淡化了 QTEK 與 Dopod 的品牌，並快速併購多家軟硬體公司幫助公司能在短期內發展出與以往不同的新機，並在自行努力研發的成果之下，創造出屬於自己的獨特資源，以 HTC Touch FLO 及多點觸控技術使競爭的觸角提升至差異化的競爭市場，並參加由 Google 主導創建的“開放手機聯盟”所開發出的 Android 系統，與原本和微軟合作的 Windows Mobile 系統兩大作業系統搶供不同的消費族群，成功地以機海戰術打入競爭激烈的智慧型手機市場。在市場中站穩利基後，宏達電更專注於創發學派的策略發展，行銷的概念開始延伸，並由機海戰術改由專注於高階的智慧型手機市場。

雖然，宏達電由 1997 開始創造的歷史與其他台灣傳統產業相比並不久遠，但能在短短的十年左右的時間就迅速成長，並成功站上國際市場，成為產業中的前三大品牌，從其策略過程中能發現宏達電採取的策略相互呼應，並

且具有高度的連結性，並非隨意採取的策略手段，手段間的連結性才是為宏達電成功打造國際舞台的最重要角色。

本研究透過表 2 宏達電策略手段頻率表之分析繪製出圖 4-4 台塑集團之策略故事圖。

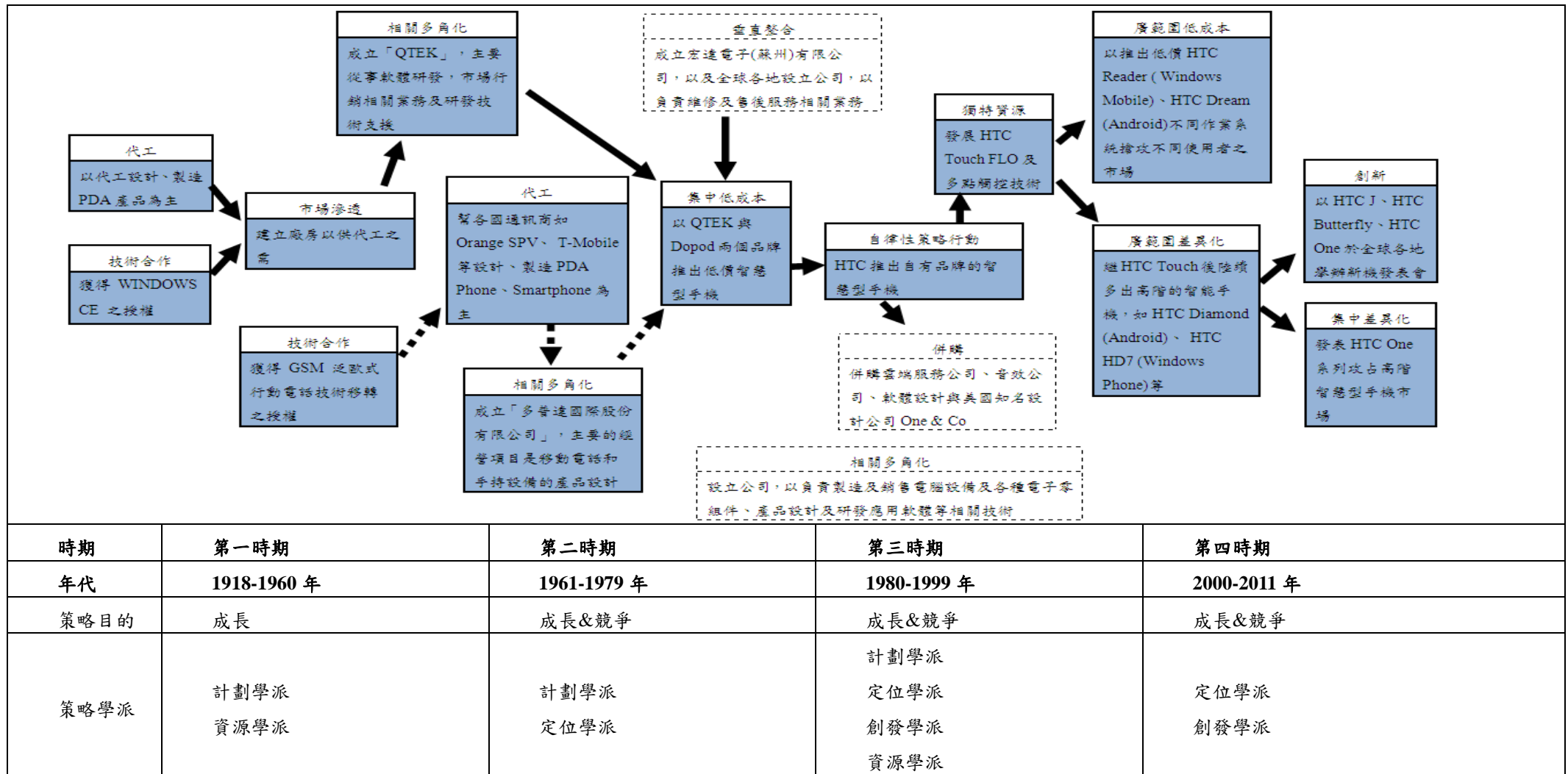


圖 3 宏達電策略故事分佈圖

## 二、宏達電策略故事之敘說

宏達電在成立初期以替各廠商設計、製造 PDA 做為技術上之經驗累積，此策略手段為「代工」。此外，因產業特性之關係，電子產業必須在取得技術與研發之資源，因此宏達電藉由獲取如 Windows CE 之授權與其他各技術資源之專利，使宏達電在剛進入電子產業時就擁有極大的資源與競爭優勢，以奠定內部的資源，此策略手段為「技術合作」→之後為了應付大量的代工訂單，開始設立廠房以供代工之需，其策略手段為「市場滲透」→在「代工」與「市場滲透」之策略手段中使宏達電成長至一定的規模之後，開始將觸角延伸至相關事業多角化，設立 QTEK 主要從事軟體研發，市場行銷相關業務及研發技術資源，此策略手段為「相關事業多角化」；同時，鎖定電子產業新興市場—移動通訊設備的宏達電，迅速的獲取 GSM 泛歐式行動電話技術移轉之授權，做為日後發展智慧型手機之「技術合作」→使得原本僅是代工 PDA 的宏達電，踏入了智慧型手機的市場，此時期的策略手段雖亦為「代工」，但其代工產品轉為幫各國通訊商如 Orange SPV、T-Mobile 等設計、製造 PDA Phone、Smartphone 為主→然而，一樣為「相關事業多角化」的策略手段，在此是因宏達電進入了移動通訊設備，而成立「多普達國際股份有限公司」，主要的經營項目是移動電話和手持設備的產品設計→之後，藉由早期代工所累積的技術和對智慧型手機的瞭解，並透過相關多角化所成立之公司的資源，發展出以智慧型手機為主要目標市場之低價產品，如以 QTEK 與 Dopod 兩個品牌推出低價智慧型手機，以進入手機的競爭市場，此策略手段為「集中低成本」→憑藉著宏達電從早期就為各國大廠代工所建立起在業界的優良評價，更以 QTEK 與 Dopod 分別在歐洲和中國市場奠定宏達電在智慧型手機市場上的地位後，宏達電毅然決然的投入了自有品牌的策略目標，以整合過去 QTEK 與 Dopod 的品牌，推出以 HTC 為主打之智慧型手機。此策略手段為「自律性策略行動」→為了使 HTC 的品牌能更享譽國際，此時的宏達電除了積極的以併購的手法合併如雲端服務公司、音效公司、軟體設計與美國知名設計公司 One & Co 等企業，以增強 HTC 在軟硬體的設計上之競爭優勢，此外，更以代工時期就開始培養的研發能力，積極的發展 HTC Touch FLO 及多點觸控技術，以建立宏達電難以模仿之能力。並以此技術發售 HTC Touch 手機且立即成為市場的焦點，即策略為「獨特資源」→宏達電旗下之手機與其他業者所不同的是它不僅限於一家作業系統之合作，其搭載的作業系統如 Windows Mobile、Windows Phone、Android 等市場上主流之作業系統，以攻占不同喜好之消費市場。而為了積極在手機產業中迅速奪得其市占率，更以機海戰術成功地在手機產業中嶄露頭角。舉例來說，以推出低價 HTC Reader (Windows Mobile)、HTC Dream (Android) 不同作業系統搶攻不同使用者之市場，是為「廣範圍低成本」的策略手段；而繼 HTC Touch 後陸續多出高階的智能手機，如 HTC Diamond (Android)、HTC HD7 (Windows Phone) 等，所使用的策略手段則是「廣範圍差異化」→在宏達電成功打入高階的智慧型手機市場後，改變策略方向，逐漸地將以往的機海戰術改為鎖定目標市場，高階的智慧型手機做為主攻的產品發展方向，因此宏達電開始設計生產高階智能手機，如 HTC Butterfly 與 HTC One 系列等攻占高階智慧型手機市場，此策略為「集中差異化」；此外，開始重視行銷的宏達電，在產品的推廣與包裝上也下足了功夫，例如以 HTC J、HTC Butterfly、HTC One 於全球各地舉辦新機發表會，此策略為「創新」。

綜上所述，我們可整理出其宏達電的策略故事之特殊文脈為兩條脈絡，其主要係因發展出不同的相關事業多角化，再藉以整合為一條主要脈絡如下：一為「代工」→「技術合作」→「市場滲透」→「相關事業多角化」；二為「技術合作」→「代工」→「相關事業多角化」；其後整合為

「集中低成本」→「自律性策略行動」→「獨特資源」→「廣範圍低成本」、「廣範圍差異化」→「集中差異化」、「創新」。總括來說，透過以上之分析我們整理出宏達電在策略過程中所隱藏在特殊文脈中之特殊解，並建構出其獨特的策略故事。

## 伍、結論

過去的策略內容研究大多屬於靜態、單一層次的分析，研究方法也多以邏輯實證論為主，然而策略本非選擇的結果而是一連串獨立事件的動態連結，具有差異性及連結性的本質。將一連串獨立的策略事件做有意義的連結也是一種重要的策略手段，而此種概念我們將其稱為策略故事。而此種策略故事概念除了緣起於策略變化之研究範疇外，更應該被視為策略過程研究之一種新的研究取徑。如果我們將策略視為一種動態過程的形式，策略故事便是一種策略現實的再現，而如何將隱藏在特殊文脈中之特殊解之策略本質從策略過程中浮現出來即為本文之研究焦點。在本研究中我們嘗試以此觀點來探討宏達電之策略變化及策略故事，以期能解決造成策略過程研究之停滯發展之諸多障礙。在此，我們首先說明我們從實證研究所發現之管理意涵，接下來再說明策略故事為過程論，甚至策略研究所帶來之理論貢獻以作為本論文之結論。

### 一、實務之洞察

我們從宏達電的實證中發現策略故事具備著的本質「故事的差異性」及「故事的連接性」等兩項特質。此外我們更發現當企業所處的環境愈複雜，所使用的策略手段差異性就會愈大。然而隨著時間的經過，手段間的差異性如果愈大，其手段間之連接性就必須愈緊密。首先「故事的差異性」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。而這裡所指差異性大致可區分為以下三種類別，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。如宏達電在不同時期所追求不同的策略目的分別為「成長」→「成長&競爭」→「成長&競爭」→「成長&競爭」。可從其目的上的差異瞭解到宏達電在第一階段獲取一定的成長規模之後迅速地將目的轉為「成長&競爭」，可從中瞭解到其產業的特性，因電子產業屬於競爭非常激烈的一個產業，因此從個案中所發展的目的之差異性即可表現出其產業特性，並充分展現出為何宏達電在短短的 15 年間就能達到國際性的地位。因為宏達電在判斷每一時期的產業環境之變化時所做出的獨特策略，並快速地加入市場，以求在成長的過程中能持續不斷地增加競爭優勢。第二、所謂策略取徑之差異性所強調的是經營者對於企業經營之邏輯思考，也就是說經營者要選擇組織發展或是企業競爭優勢，這兩種不同的思考方向牽制了策略的選擇和策略之應用。因此，依宏達電的實證結果可整理出其策略取徑如下圖 4。圖中我們可瞭解到電子產業中的競爭者為了要達到快速的成長，必須仰賴資源學派的概念來增加其核心競爭力並促使自身擁有獨特的資源。而在第二階段中的宏達電則產生了競爭的概念，因此定位學派的取徑思考出現了。並在第三階段持續仰賴資源學派與計劃學派或取不同的技術資源，以求在競爭得市場上更佔有一席之地，此外，在這個階段開始出現宏達電在所有時其中最重要的一個邏輯思考，即創發學派的出現，並在第四個階段中不斷地浮現，也表示了宏達電開始重視行銷包裝的部分以求將產品更為廣大地推廣至世界各地。因此，從四個階段中能明顯地看出每個不同時期的邏輯思考與其變化。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。



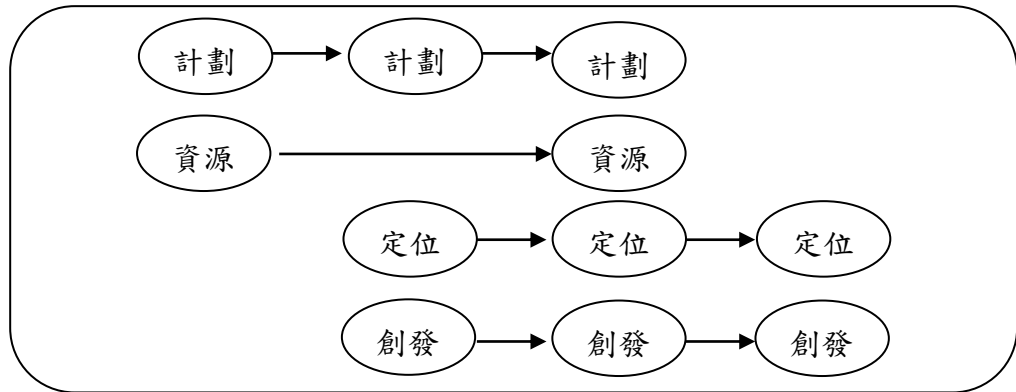


圖 4 宏達電之策略取徑圖

第三、目的和取徑的選擇主要是為了發展方向做出選擇，而實際執行策略之手段的選擇係指其企業之策略行為，然而其手段差異性指的就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。舉例來說，雖同為計劃學派，但宏達電在三個不同時期中所使用的計劃學派之手段也有所不同，如第一階段所重視的為代工的成長，藉由代工中所累積的經驗以求擁有技術的資源，而第二階段中雖然代工依然為其主要的成長方向，但為了能擴大宏達電的成長範圍與競爭的條件，此階段的宏達電選擇了相關多角化做為其主要的計劃學派中之策略手段。第三階段則是希望藉由併購快速的或取不同層面的技術，以求在發展自有品牌時能更具有競爭力與獨特性。因此，簡單得從此例中即可發現，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，也就是實行與原先策略意涵完全相反與矛盾的策略方法，在改變策略學派與方法時，公司也許需要使組織結構改變、充份讓員工了解策略變化之內容。

然而，一個好的策略故事僅具有故事差異性是不夠的，在不同的差異性中，其背後的策略動機之連結對於策略故事的形成是相當重要的，此種概念我們將其稱為『故事連接性』。而「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。換句話說，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」。我們更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指的是具有直接連結關係之兩個策略手段間，必需要具有前後互相輔助之相互關係。換句話說，其策略手段間除了差異性的本質之外，還存在著互補性之連結關係，而這互補的連結即我們所謂的“邏輯”，也就是本研究中希望透過策略故事找尋個案中所隱藏的脈絡之特殊解。那到底什麼是互補性呢？我們簡單地從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。以本研究之實證個案來說，宏達電一開始以大量的代工和市場滲透的策略手段進入並

瞭解整個市場環境，並擴大宏達電的經濟規模，此外，因產業特性的原因已與各公司在技術上之合作，或是在專利權上之取得促進宏達電在技術資源上之優勢，換句話說，透過成長策略不斷地擴大企業版圖，且利用其優勢進一步地將企業版圖延伸至相關多角化。綜上所述，宏達電透過計劃學派和資源學派之策略手段建立其企業之競爭優勢和資源，憑藉著其優勢將觸角延伸至相關的多角化產業，因此，雖然手段間具有差異性，但其手段之間卻也存在著緊密的互補關係。再舉例來說，宏達電在後期為了在國際市場上能達到整合，因此將之前的策略手段做一個整合，如為了淡化 QTEK 與 Dopod 在市場上給消費者的品牌形象，在後期採取創發學派中的自律性策略行動，以推出 HTC 做為自有品牌的整合策略。並且為了支持其自律性策略行動之手段的實現，宏達電積極地併購各軟硬體之公司以創構出其更大的競爭優勢。此外，在 HTC 的品牌創立之後，在定位學派上所使用的策略手段為廣範圍的低成本和差異化，即一般所謂的機海戰術，但也因機海戰術所建立起宏達電在消費市場上的佔有率，而在之後則使用集中差異化策略以鎖定高階市場做為其發展之優勢。總而言之，在不同時期所使用之策略學派的策略目的雖有不同，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。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。以宏達電事件策略分析可明顯得知宏達電之策略故事是具有完整性且可供他人或者內部員工去敘述之具有條理之策略故事。也就是說策略故事不僅是由公關部門告知員工，企業目前所採取的策略手段，而是能讓公司藉由初級與次級資料的蒐集所整合出的策略故事來讓一般人也能敘說其公司之策略邏輯之脈絡。從個案的分析中，我們可發現宏達電在早期所使用之核心競爭力的手段獲取了 GSM 泛歐行動電話技術移轉之授權，與其下個時期之代工的主要產品有緊密的連結，因宏達電為了走向 PDA 的新紀元，發展移動通訊設備，在當時先利用授權的方式獲得技術，之後再透過代工將其技術資源累積更多的製造與研發經驗。並在此之後，依據其所累積之經驗，發展了以 QTEK 與 Dopod 兩個主要品牌的集中低成本策略。日後，為了發展自有品牌之宏達電，藉由併購的策略手段找尋許多軟硬體設計之公司合作，為發展自有品牌做足一切準備。

從宏達電的個案實證中，本研究發現其在策略上之應用與蔡展維(2012)所述之策略故事概念相符，此外更透過策略故事使得宏達電的策略過程不再僅是一個敘說性的歷史故事，而是藉以策略故事之本質賦予策略過程一個新風貌，使其成為有效的策略手段。換句話說，策略過程不是一個讓我們瞭解一家企業發展的來龍去脈，或是策略成形與實施之內涵，更能透過策略過程中所隱藏的特殊解來找到其在策略過程背後中之深層邏輯思考，並根據其邏輯方向找到未來的策略發展，是一個實際能為實務帶來新視野的策略手段。

## 二、理論上的貢獻

策略故事之兩大本質『故事差異性』與『故事連接性』除了幫助我們在實務上能有新的洞察之外，更是解決目前策略過程研究理論缺口的重大要素。在既存文獻的整理與探討中，我們發現一般學者對於策略過程研究大都是從策略成型與策略實施的過程做深入的研究，卻甚少從變化的

過程檢視策略思考改變的軌跡，這是因為策略變化的過程研究大都需要花費長期的時間才能完整的呈現，況且呈現的方式又容易流於”好的故事”，而缺乏了探討其背後所隱藏的策略性思考之邏輯。本研究透過浮現個案企業之策略故事之過程，我們不僅提供了一種客觀快捷又容許研究者詮釋之研究取徑以供參考外，更彌補了過去策略研究片段與靜態之缺點與策略變化研究缺乏一個好的構念之缺點。除此之外策略故事更具備以下數點管理意涵。第一、賦予策略過程研究一個新的詮釋風貌，而不再僅是描繪企業個案所發生的歷史。第二、以策略故事的呈現方式來將企業個案之策略過程完整地傳達每個手段背後與手段間所隱藏的重要策略性思考之邏輯，使每個員工更能清楚明瞭公司策略變化之內容與意義。第三、透過策略故事的本質中之連結性，能將策略過程研究中僅描述每一個時期的不同有意義的串連起來，成為一個對於企業有實質用處的”構念”，除了幫助企業檢視從古至今的策略行為是否有須調整的效用，更能使企業清楚的檢視未來的策略發展方向，是一個涵蓋過去，現在與未來的整體性架構。而策略故事除了解決策略過程研究以上所述之理論缺口之外，對於策略研究更有著以下兩點理論上之貢獻。

第一，策略內容論和策略過程論之整合。策略故事除了應用在策略過程之外，也賦予了策略研究一個新的整合架構。在策略管理研究中，我們知道策略可分為內容論和過程論。然而，這兩個理論是為互相對立的研究，但透過策略故事之手法能將其整合在同一個框架當中。簡單來說，策略故事中所使用的四個學派的手段，能提供企業在某個時間點選擇某個手法，本研究稱為策略選擇。而此種策略選擇的概念即稱之為內容論之研究。換句話說，內容論比較偏向在單一時間點依照企業所處的環境與內部的要求做正確的策略決定，然而策略故事論重要的並不是公司在正確的時間點做正確的決定，而是如何透過不同的時間點將不同的決定給連接起來。而此種概念是有助於幫助我們如何將內容論和過程論完全不同的學派如何整理在一個概念去做思考並串連起來。舉例來說，在透過宏達電的實證中，我們蒐集並分析了其每一個時間所選擇之策略手段，然而從長期來看，每一個時間所做的不同策略選擇即為策略變化之概念，其變化的過程之軌跡我們就稱之為策略故事，換句話說，本研究使用策略故事能將內容論與過程論之概念整合在同一個理論架構中，而不再是一個相互對立之學說。

第二，總體策略研究和個體策略研究整合之可能性。在策略管理中，如同蔡展維(2005)所述有總體策略和個體策略等兩個不同的研究類型。在本研究中計劃學派和定為學派這種比較偏向從大環境上分析與由上而下去制定策略的方法稱為總體策略研究。而重視公司組織內部的策略手段之行為，或透過公司現場創發的行為去形成公司的整體策略，這種概念叫做個體策略研究。而透過我們透過策略故事之概念發現這兩個其實是相輔相成的。舉例來說，宏達電在不同時間點會使用交錯使用不同學派之策略手段。如在草創初期的宏達電，會大量使用代工做為公司剛起步時累積技術資源與經驗的主要策略手段。然而在一兩年之後則採用資源學派，主要所強調的是希望透記述合作的概念快速或取所需之資源，此舉能使得宏達電在代工的市場上更具有競爭力，因此雖然此為兩種截然不同的策略手段，但其具有相輔相成的條件。換句話說，總體策略和個體策略之間透過長時間所累積下來的變化過程，也就是透過策略故事的概念整合在固定的一個框架裡面。然而對於公司而言，如何運用這個框架中兩種全然不同的策略是一件相當重要的事情。

綜上所述，在過去的研究中，策略過程研究一直被當作是一套耗時又容易流為故事之記述的研究取徑。本研究透過策略故事概念期望使策略過程成為一個有效且有意義的策略手段，為過程研究帶來不同的啟發。總而言之，企業在策略發展之過程中，其策略之應用是相當繁雜且多樣化

的。而在每個時間點所做出之策略手段更具有其獨特性，造就不同時期的手段之差異性。然而，除了找尋其手段的差異性之外，更必須從策略過程中依策略故事的另一本質，連接性找尋每一個手段是否具有前後邏輯性以創構出其獨特之策略故事。

#### 陸、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，11-5。

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，699-716。

蔡敦浩·劉育忠·王慧蘭 (2011)，敘說探究的第一堂課。台北：鼎茂圖書。

蔡展維、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，49-64。

蔡展維(2012)，策略故事概念之初探，東吳經濟商業學報，78，69-108。

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 52 卷，3，59-66。

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経済学研究科博士学位論文。

蔡展維 (2009)，戰略論におけるパラダイム対立と統合的モデル，青年企業管理評論，93-106。

蔡展維(2009)，環境と組織の接点としての戰略，收錄於經營組織論の新展開-組織論から組織学へ，岸田民樹(編)，文真堂，173-189。

Ansoff,I.,(1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill.

Andrews,K.R.,(1971). The Concept of Corporate Strategy. Irwin.

Barney,J.B.,(1991). Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage. Journal of Management,17(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. 429-52.

Burgelman, R.A (2002). Strategy is Destiny. Free Press,.

Burgelman, R.A (2009). Strategic Management of Technology and Innovation,.

Balajis. Chakravarthy and Rodericke. White(2007). Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. Handbook of Strategy and Management

Child,J.(1972). Organization Structure ,Environment & Performance : The Rule of Strategic Choice. Sociology, 6, pp.1-22

Chandler,A,D.,(1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises. MIT Press.

Fahey & Christenen(1986). Evaluating the Research on Strategy Content. Journal of Management

Grant,R.M.,(1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 33(3), pp.114-135.

Jarabkowski,P.&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.
- Langley, A. (2007). Process Thinking in Strategic Organization. *Strategic Organization*, August, pp.271-282.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July-Aug., pp.65-75.
- Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant*. Oxford; Blackwell.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of The Growth of The Firm*. Oxford,
- 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.
- Prahalad, C.K. & G.Hamel, (1994). *Competing for the Future*. Harvard University Press.
- Rajagopalan & Spreitzer (1997). Toward a Theory of Strategic Change. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No.1(Jan., 1997), 48-79.
- Rumelt, R.P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. in R.Lamb, (ed.) *Competitive Strategic Management*, pp.556-570, Prentice-Hall.
- Shaw, G., Brown R., and P.Bromiley (1998). *Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning*. *Harvard Business Review*, May-June, pp.41-50.
- Stalk, G., Evans, P., 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, & 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. 731-5.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organization*. Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of The Firm*. *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research*. Beverly Hills. CA: Sage Publications.