

# 策略故事與企業成長策略-個案導向式比較研究法之應用

## Narrative Strategy and Firm's Growth Strategy-Application of Case-Oriented Comparative Method

蔡展維 Chan-Wei,Tsai<sup>1</sup>

國立屏東科技大學企業管理系助理教授

tsaidaniel@mail.npust.edu.tw

王雪樺 Hsueh-Hua,Wang<sup>2</sup>

國立屏東科技大學企業管理研究所研究生

m10058014@mail.npust.edu.tw

洪郁婷 Yu-Ting,Hung<sup>3</sup>

國立屏東科技大學企業管理系預研究生

h791015g@yahoo.com.tw

### 摘要

企業成長策略從 1960 年代發展至今仍持續為管理學中的熱門議題，但大多學者多聚焦於企業在成長過程中之特定時點或以結果論做探討，仍偏向靜態性研究。但近年來動態性觀點在策略領域中逐漸崛起，策略變化及策略故事即為代表。本研究嘗試將策略變化之概念運用到成長策略中以探討成長策略在不同時期所選擇之不同策略手段間的組合，依此拼湊出具有意義及涵義的策略故事。本研究中我們將以個案導向式比較研究法針對兩家具代表性之電子產業進行實證分析，以期望從兩家個案企業之策略選擇與策略變化中歸納出成長策略中的共通性與差異性，並重新探討企業成長策略之本質。

**關鍵字：**企業成長策略、策略選擇、策略變化、策略故事、電子產業

### 壹、前言

在企業管理之領域中『企業成長』一直是一個重要的研究議題，然而探討企業成長之理論當然不光只是管理學之專屬議題。若將年代歷程往前看，不難發現除了管理學之外，在經濟學與生物學中亦有不少學者關注到此一課題。而在策略管理之領域中，企業成長策略亦是相當重要的研究議題，不過多數學者仍偏向靜態性之研究。但是我們認為企業成長策略不該只是以特定時點或單一面向之單選題的抉擇，而是必須以動態性觀點敘說企業成長過程中所必須面對的情境之複選題。近年來，洪世章、譚丹琪、廖曉青(2007)也認為透過分析個案企業在成長的過程中其策略手段間的變化及轉折，發現企業會在不同的時間運用不同的策略手段且隨著採用不同的策略手段因而出現不具既有程序性的策略變化與轉折。同樣的，我們也認為企業成長策略則是指企業在成長的歷程間面對不同時點與環境背景必須不斷地做出選擇之策略手段，謂之策略選擇(Strategic Selection)。而隨著時間軸的長度及策略手段的累積之因素影響下，策略選擇則會因為競爭環境的影響(Chandler,1962)或是策略意圖之變化(Child,1972;Hamel&Prahalad,1994)而在策略手段上有所變化，此種情況則構成企業變化之軌跡(蔡展維,2005;2009;2012;洪世章、譚丹琪、廖曉青,2007)。易言之，策略應該是由不同時間點之策略手段的組合所構成的策略變化(Strategic Change)(蔡展維、涂瑞騏、劉佩玲,2011)。然而企業若只是為了因應環境的變化以散亂且隨性地做出不具長遠性規劃的策略行動作回應，那麼公司的策略便不具備完整性。因此策略手段的組合應是具有邏輯地涵義與意涵且富有可供敘述之特性，此種概念我們將其稱為策略故事(Narrative Strategy Story)(蔡展維,2012)。綜上所述，我們認為成長策略是歷經策略選擇時間上的累積，其中之過程必定會有策略變化的轉折出現，且在此過程中會產生一連串不同策略手段與取徑的累積行為，因此造就企業擁有各自不同的策略故事。

為了說明動態性之企業成長策略觀點並做為企業策略選擇之依據，本研究將依據蔡展維(2004;2009;2012)之研

究結果，整理出四種相互對立之基本策略類型以代表企業在選擇策略手段之判定準則，分別為以下四個策略學派：(1)計劃學派、(2)定位學派、(3)創發學派、(4)資源學派。接下來我們再依此四種策略取徑，以個案導向式之比較研究方法(Case- Oriented Comparative Method)(Eisenhardt,1989;洪世章等人,2007)來探討台灣高速發展之消費性電子產業中較具代表性之兩家企業-宏碁、華碩之策略選擇與策略變化，並嘗試找出相同產業內兩間相異公司所擁有的策略故事進而歸納出其共通性與差異性，進而嘗試以動態之觀點探討企業成長策略之本質。

## 貳、理論探討

我們在的先行研究(蔡展維、陳宗豪,2011;蔡展維、涂瑞騏,2011;蔡展維、涂瑞騏、劉佩玲,2011;蔡展維,2012)中發現策略管理之研究領域主要涵蓋策略選擇、策略變化與策略故事之三大部分之理論，故本研究的核心宗旨在於將成長策略之動態性觀點理論延伸運用至其三大概念及理論上，並嘗試透過實證研究的驗證試圖解釋成長策略的本質與有效性。而為了明確地說明本研究理論平台之基礎，本節將分別探討企業成長策略、策略選擇、策略變化及策略故事之本研究的重要核心概念。

### 一、企業成長策略(Firm's Growth Strategy)與策略選擇(Strategic Selection)

不同於其他管理領域，企業成長之研究領域中存在著太多不同時點與不同面向的爭議，時至今日『企業成長』(Firm's Growth)一詞仍未有明確的定義，廣義的成長策略是指企業重要的成長決策，同時將組織的資源做最佳的配置與活動的重要決策。簡言之，企業成長之定義雜亂無序，而既存研究均偏向以特定領域做靜態式之觀點研究，故我們將成長理論中較具代表性的學者彙整並將其類型化，分別為生物學、經濟學、管理學之三方領域。生物學以進化論的角度定義企業成長，他們認為成長是為了生存而不得不成長和競爭；故將此領域分類為『競爭』之觀點。而經濟學則以規模經濟及活動行為之角度定義成長理論，『規模』之觀點的學者認為企業會成長是為了將資源運用至規模最大化及最適宜的配適效果；而『手段』之觀點的學者認為企業成長的程度為受經營者的手段與意圖有所影響。不同於生物學及經濟學之觀點，管理學以既定列點式的選擇方法與資源累積之角度定義成長理論，『手段』之觀點的學者認為企業會成長取決於企業本身的規模大小、競爭對手的強弱、產業市場的大小等手段上其內在因素與外來因素的相互影響結果所導致；而資源累積觀點的學者認為企業之所以成長是源自於企業從成長之初所不斷累積的資源而在成長的階段中各個資源均達到妥善的運用便達到成長的目標。透過上述成長定義之五大類型整理，我們發現從策略之手段探討成長策略應有的內容過程與手法，在此領域中最为常見。透過上述整理不同領域與面向，我們將成長理論之定義分為五大類別，並發現從策略之手段探討成長策略應有的內容手法與選擇的過程最為常見。然而本研究認為企業成長不單是為了達成最佳配適的規模經濟、競爭環境與對手的影響、透過時間的增長因而累積資產和專利的資源而已，我們認為企業成長謂之企業在成長的過程中透過不同時間將一連串策略手段上做不同的選擇及性質的變換所發展的歷程，才稱之企業成長。而在經營策略管理之領域中，成長策略亦是相當重要的研究議題，特別是在 1960 年代初期，策略管理成為重要的研究分野時期，當時美國景氣繁榮、市場充滿發展機會，正處於發展的高峰時期，故成長策略之議題亦成為 60 年代之重要課題。本研究將策略管理領域中成長策略之理論作三大類型化的歸納並將其區分為靜態性觀點及動態性觀點，其中以手段的類型觀點與手段的有效觀點為策略管理中靜態之理論、手段的過程觀點之資源累積及手段變化的觀點則以策略管理領域中動態之理論為主要分類的標準。首先以『手段的類型觀點』為開端，主要為探討企業成長策略具有哪些的手段，此類型著重於手段的種類上，代表學者為 Chandler(1962)、Ansoff(1965)、BCG 矩陣(1974)、Hamel & Prahalad(1994)為表率之。其次以『手段的有效觀點』，此類型主要在探討哪些手段在哪種情況下是有效性的，哪一個會造成較高的績效，換句話說，此類型著重於手段間的有效性上，代表學者為 Coase(1937)、Williamson(1975;1978)、Rumelt(1984)、Grossman & Hart(1986)。最後以『手段的過程觀點』，此類型主要分別為資源累積的過程以及手段變化的過程兩種；資源累積的過程，此類型之學者認為企業會成長源自於創立之初持續將內部資源做累積，隨著時間歷程的累積資源使得企業在成立一段時間後得以充分運用資源獲得成長，代表學者為 Penrose(1959)、Chandler(1977)、Vernon(1966)。而手段變化的過程為近代學者逐漸重視之議題，透過動態性的研究觀點探討企業應該如何靈活選擇及運用策略手段，代表學者為洪世章、譚丹

琪、廖曉青(2007)，他們透過分析個案企業在成長的過程中其策略手段間的變化及轉折，發現成長策略為企業會在不同的時間點中運用不同的策略手段且隨著採用不同的策略手段因而出現不具既有程序性的策略變化與轉折；但是卻缺乏說明策略手段間的連結性及互補性，以致於不足以清楚詮釋成長策略之動態性觀點。因此本研究延伸洪世章等人之定義，依我們(蔡展維,2005;2009;2012)先前的研究提出之策略選擇、策略變化、策略故事之核心概念，認為企業內策略手段間具有一定的前後順序關係，依此延續策略故事之本質並將其運用至成長策略之動態性觀點。綜上而論，我們認為成長策略不應該僅限於資源累積亦或是手段的單一選擇上之靜態性觀點，而是必須以全面深入且連續性之觀點來論述定義，也就是說，企業成長策略其涵理及意涵應包含過程之動態性觀點存在。易言之，企業在長時間的成長歷程中其策略手段的組合必須視環境或經營者背景或策略意圖選擇相應之策略手段，而此觀點本研究稱之為策略選擇(Strategic Selection)。

而之所以導致策略手段間選擇的難題產生，源自於多方衝突的意見相互抗衡，因此我們(蔡展維,2005;2009;2012)認為不同的學派且不同的學者間同時關注同樣的經營議題，因而導致選擇的狀況產生。換句話說，由於面對同一種策略議題而各個學者所面臨的領域與思考面向有所不同則會有相異的觀點，也會延伸出許多不同的學派。有鑑於此，我們將策略選擇之概念定義為企業在不同且相互對立的策略取徑中選擇相對應的手段並加以執行，然而這些學派之手段均為企業成長過程中可選擇之策略手段，同時為了充分說明動態性之成長策略觀點並做為策略選擇之依據，本研究將依蔡展維(2005;2009;2012)所述之理論性架構分類為以下四個學派，分別為(一)計劃學派(The Plan Approach)、(二)定位學派(The Position Approach)、(三)創發學派(The Emergent Approach)、(四)資源學派(The Resource Approach)之四個相互衝突與抗衡之策略取徑作為判別企業在策略手段的選擇時之依據。計劃學派與創發學派代表著企業在成長的過程中選擇策略手段時之核心意義，計劃學派代表著策略手段來自於高層經由不斷的討論與思考規劃出含有充沛的計劃性之策略；反之，創發學派代表著策略手段來自於中階人士或現場員工之突發性的建議或發想所產生之策略；這兩個相互衝突的學派間顯示企業成長在公司策略手段上有選擇的難題。而定位學派與資源學派代表著企業之競爭優勢的來源之意義，定位學派代表著企業的外部競爭優勢連動影響內部的競爭優勢；反之，資源學派代表著企業的內部競爭優勢連動影響外部的競爭優勢；這兩個相互抗衡的學派間顯示企業成長在事業策略手段上有選擇的難題。綜上而論，在公司的成長歷程間四個霄壤之別的學派因而導致選擇的難題產生，在此為了推導出本研究判定研究個案企業在成長的過程中之主要策略事件之內容便將此四個學派間相互衝突的關係整理如圖 1。

## 二、策略變化(Strategic Change)與策略故事(Narrative Strategy Story)

在上節中已經清楚說明成長策略與策略管理之發展現況，並發現企業在成長的過程中有許多策略手段上選擇的難題，經由四個學派的分類清楚說明各個學派中除了代表各自本身的策略定義外，同時也顯示企業在執行不同的策略手段時所隱藏的策略邏輯，透過這些邏輯的連接使我們可以增強成長策略的動態性觀點。我們(蔡展維,2005;2009;2012)認為策略選擇之概念指的是企業在不同的成長時間點間以不同且相互衝突之策略學派中選擇相對應的手段並加以執行，而此概念仍屬於靜態之觀點。但此策略選擇之概念不足以清楚顯示成長策略之動態性觀點，故本節中我們將探討另外兩種較偏向動態性研究之重要概念，分別為策略變化與策略故事之概念。透過每個策略選擇所顯現出隱藏的策略邏輯，將其各個邏輯連接起來便成了策略變化之動態觀點，也就是說，策略變化指的是企業從創立至今，在成長與競爭之兩大企業目標的追趕中所面臨到的不同之經營課題或環境因素相互影響下，因而採取不同策略選擇的組合，並且經由長時間的累積形成策略變化，而本研究所述之策略變化即為策略管理學派間不同型態的選擇與手段間之變化的累積。

不同於策略變化，另一個動態性研究為策略故事之概念，本研究所述策略故事之概念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)，也就是指策略故事為不同的策略手段所形成的策略變化之過程間的連結所組合而成的生命故事。生命故事(Life Story)之觀點最早應用於社會研究之敘說探究方法(Narrative Inquiry)中，在此觀點下的策略手段已經不僅是單一時間點內所做的策略選擇之結果，而是經由不同行為模式所組合而成的敘述性故事。而加入敘述性故事之概念後，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;2012)之外,更是一種可供敘說的敘述性故事(Narrative Story)。換句話說,原本屬於靜態性觀點的策略選擇加入策略變化及策略故事的論點後便成為動態性之觀點。同時將其兩個動態性之觀點與上節中成長策略與策略選擇的兩個觀點連結後,我們發現長時間形成的成長策略與不同的策略選擇便構成企業之策略變化,而具有意義及條理且可供敘說的策略變化即為我們所稱之策略故事之概念;換句話說,本研究欲運用動態觀點之策略變化與策略故事概念補足成長策略動態性觀點之缺口,並期望找出成長策略的本質。綜上而論,在前一節中說明策略管理內相互對立之四大學派,此四大學派代表著企業主追求不同目的之基本思維的差異。當然如同 Pettigrew(1985;1987a)所述,隨著內外部的環境發生變化,經營者之策略邏輯亦會隨之產生變化,企業之策略行動亦會發生變化。換句話說,不同時空背景與影響因素下企業會決定不同的成長策略而構成不同的策略選擇,而這些策略選擇會造就出每個企業擁有各自特殊的策略變化。而企業為了達到有效創造利潤與持續的競爭優勢,必定會在策略行動上有特殊之處且不同時間之策略行為間更應具有連結性,我們將此種不同策略行為間之連結稱為策略故事。易言之,不同的策略選擇所構成的策略變化,而經由累積後使其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。本研究將藉由透過對個案企業之策略選擇與策略變化之觀察,重新探討成長策略的本質,並透過對個案企業的策略故事之敘說,以期找出其共通性與差異性之產業特性。

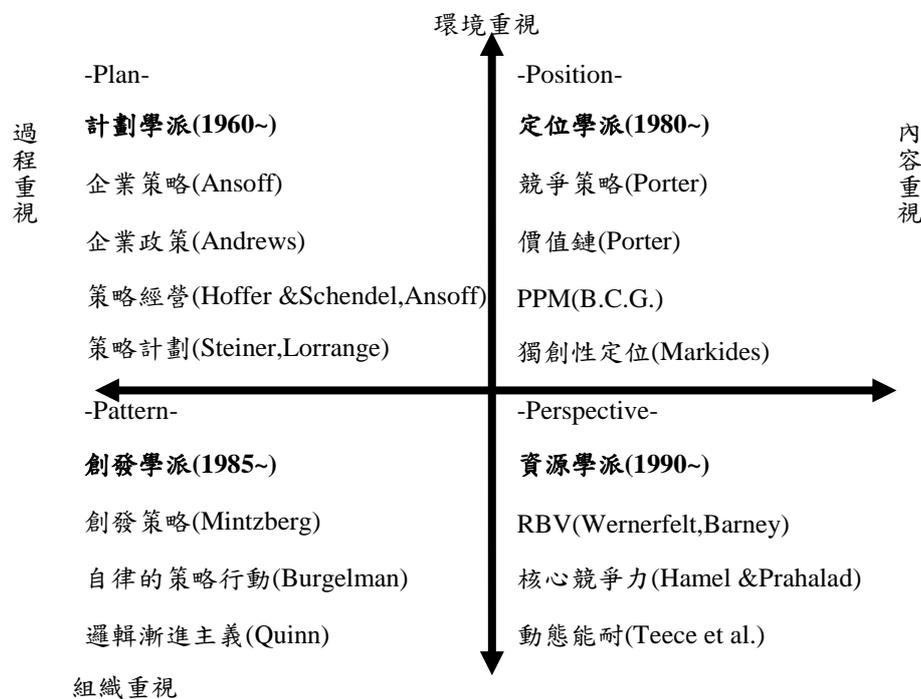


圖 1 策略管理之分析架構 資料來源:蔡展維(2005;2009;2012)

### 參、研究背景與研究設計

本研究將以學者 Eisenhardt(1989)所述之『個案導向式之比較研究方法』做為研究設計之依據,此種研究方法善於使複雜且無法輕易解決的議題以明確且深層地獲得全面性的解答,精神在於透過不同的個案間之差異性與共通性之比較藉此建構完整之理論模型。本研究之研究目的並非針對策略行動與經營績效間之結果論做分析,而是探討企業在成長過程中經由不同時間點上策略選擇與策略變化之軌跡,以充分了解企業如何透過成長過程中策略手段的發展進而勾勒出策略故事,再從策略故事中找尋並歸納產業內共通性及差異性之特點,進而嘗試以動態性觀點探討企業成長策略之本質。因此我們將以電子產業中之宏碁、華碩此兩家企業做為實證對象,針對其策略選擇與策略變化之內容以時間性序列事件作為基礎進行調查與分析,並依實證結果構築其各自不同的策略故事。因此本研究之研究設計主要分為以下四階段進行,首先依據我們(蔡展維,2005;2009;2012)先行的研究所提出之四個策略學派中之理論概念推導策略議題,以此判別個案企業之主要事件並進行不同個案的策略模式之階段式分析,策略學派事件分類

表如表 1。

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 於國外或其他地區增設據點
		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
產業分析 外部定位	2. 定位學派 (Position Approach)	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 2.4 將生產工廠轉移至人工成本較低的海外地區
		差異化	2.5 公司之策略改變其定位較高策略群組 2.6 推出不同性質、售價較高之新產品或服務 2.7 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	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
創新 互補性 重排列組合	4. 資源學派 (Perspective Approach)	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

資料來源：蔡展維、劉佩玲(2012)

在第二階段中我們將針對高速成長之消費性電子產業中策略變化較顯著與發展歷程較精彩且快速之兩家企業進行次級資料的蒐集與分析並依此作成個案企業歷史年表，由於兩間企業處於相同產業內所屬的環境類似且為我國前兩大電腦集團其資本額與業務規模均達到一定的水準，依此如此明顯的成長態勢亦符合本研究之核心宗旨。而次級資料主要為根據企業官方網站、公開資訊觀測站、企業相關著作(如華碩馬步心法:施崇棠的策略雄心,2007)、天下雜誌、商業週刊、新聞報導等次級資料之蒐集，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)加以先後排序，歸納出企業事件年表。接下來說明我們將個案企業的歷史年表與策略事件兩者加以結合以此描繪出個案企業的策略事件之時間序列，同時描繪出個案企業的策略變化之軌跡。而在第三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出現頻率較頻繁之策略事件，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，是否具有前後邏輯連貫的意義，並將這些事件所代表之策略理論串連起來以此勾勒出該公司之策略故事。最後在第四階段，我們將針對不同個案進行比較分析並且找出其中之共通性與差異性並歸納出研究發現及策略故事之內容。

#### 肆、實證研究

本節中我們將依所收集到的次級資料，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並將其運用至解釋隱藏在企業歷史背後之策略故事。本研究總共整理出宏碁集團共有 642 個事件與華碩集團 421 個事件。為了觀察比較兩間個案企業之策略選擇及策略變化進而歸納出其策略故事，本研究依以下三項條件，將兩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，表示這個重大決策對於公司而言是相當重要時期。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做為判斷依據準則，並依個案企業的策略變化之明顯程度為原則將企業由創立的草創時期至今有原則地區分為四個不同時期，並以各個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。在此將此兩間個案企業之實證分析結果分述如下：

##### 一、個案一：宏碁集團之策略分析

表 2 宏碁集團之策略事件與策略手段之頻率分析

宏碁之策略手段頻率表									
策略手段		策略年代							
		1976-1985		1986-1995		1996-2000		2001-2012	
		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	0/46	N(0%)	8/145	L(6%)	3/130	L(2%)	1/321	N(0%)
	市場開發	10/46	L(22%)	19/145	L(13%)	2/130	L(2%)	1/321	N(0%)
	垂直整合	6/46	L(13%)	18/145	L(12%)	8/130	L(6%)	2/321	L(1%)
	相關事業多角化	1/46	L(2%)	13/145	L(9%)	29/130	L(22%)	16/321	L(5%)
	非相關事業多角化	1/46	L(2%)	1/145	L(1%)	5/130	L(4%)	11/321	L(3%)
	併購	0/46	N(0%)	11/145	L(8%)	3/130	L(2%)	5/321	L(2%)
	合資	4/46	L(9%)	11/145	L(8%)	2/130	L(2%)	0/321	N(0%)
	合計	22/46	M(48%)	81/145	H(56%)	52/130	M(40%)	36/321	L(11%)
定 位 學 派	低成本	7/46	L(15%)	5/145	L(3%)	12/130	L(9%)	51/321	L(16%)
	差異化	0/46	N(0%)	9/145	L(6%)	1/130	L(1%)	34/321	L(11%)
	合計	7/46	L(15%)	14/145	L(10%)	13/130	L(10%)	85/321	M(26%)
創 發 學 派	自律性的策略行動	0/46	N(0%)	4/145	L(3%)	9/130	L(7%)	20/321	L(6%)
	功能創新	2/46	L(4%)	4/145	L(3%)	14/130	L(11%)	10/321	L(3%)
	合計	2/46	L(4%)	8/145	L(6%)	23/130	L(18%)	30/321	L(9%)
資	開發獨特資源	12/46	M(26%)	34/145	L(23%)	21/130	L(16%)	138/321	M(40%)

源 學 派	核心競爭力	3/46	L(7%)	7/145	L(5%)	14/130	L(11%)	22/321	L(7%)
	策略聯盟	0/46	N(0%)	1/145	L(1%)	7/130	L(5%)	10/321	L(3%)
	合計	15/46	M(33%)	42/145	M(29%)	42/130	M(32%)	170/321	H(53%)

資料來源：本研究整理

依據表 2 所述之分析宏碁集團的策略取徑及策略手段出現的頻率後，本研究將其企業成長歷程分為以下四個時期：(1)創生時期(1976~1985)：宏碁在初期主要是以計劃學派及資源學派為主，以海外市場開發為基礎。主要透過上下游垂直整合使產量擴大並讓成本降低進而提高競爭優勢，在 1981 年宏碁於新竹科學工業園區成立宏碁電腦公司(簡稱宏電)，從事生產萬用微處理機發展系統，將事業部從以往只負責銷售貿易及產品設計的領域跨足製造業。為了確保零件成本的供貨穩定度及成本降低，宏碁電腦與大陸工程合資成立明碁電腦公司，負責電腦周邊零件的研發生產，並在美國與歐洲成立分公司之後，將發貨倉庫設立在荷蘭藉此降低通路成本在產品上所占必要支出的比率，也就是因為美國與歐洲成功拓點經驗，讓宏碁更積極地開發海外市場的辦事處與服務據點，分別在德國設立歐洲辦事處、日本及德國設立分公司，並在新加坡、馬來西亞、印尼、泰國等設立行銷服務據點等，由此上述跡象可觀察出宏碁在初期將主力放在積極拓展海外市場。而宏碁一方面積極的拓展海外的上下游產業與據點的同時，另一方面也積極地累積集團內的獨特資源，正因為累積更多的資源實力，有朝一日才會比競爭者早一步獲得持續性的競爭優勢。自 1978 年與全亞合資成立「宏亞微處理機研習中心」，替台灣資訊業界訓練了三千多位工程師，同一時間發行《園丁的話》雜誌，有鑑於台灣當時電腦產業的環境與知識尚未興盛，許多地區屬於未開發的階段，藉由免費贈閱資訊雜誌給從業人員的方式，進而將微處理機的知識推廣給更多人員，如此積極地佈建與教育各地區的人，短期目的為達到資源整合和共享，而長期的目標為使宏碁集團獲得最有利的競爭優勢；故此階段的成長策略之策略手段大多屬於計劃學派的市場開發及創發學派的獨特資源為主。(2)成長時期(1986~1995)：此階段為延續創生時期，仍舊採用計劃學派及資源學派為主，所採用的策略手段持續為計劃學派的市場開發、上下游垂直整合策略之策略手段外，額外出現併購的策略手段為主要的策略手段。在上下游垂直整合的策略手段中，主要以在 1986 年成立揚智科技公司，從事特殊應用積體電路 ASIC 之設計；1989 年與美商「德州儀器公司」成立「德基半導體公司」投入 DRAM 生產事業並與四家科技公司及三家外國創投公司成立大貿易商「立基國際公司」，其主要業務為負責台灣市場電腦產品的行銷；1990 年成立卜基資訊從事系統整合、加值型網路(VAN)與電腦輔助教學(CAI)業務，同年取得美國 UNIX 系統的頂尖製造商 Altos Computer Systems 的全部股權併入宏碁北美洲公司，取得研發部門並提高產能。透過上述的上下游垂直整合的策略手段中，我們發現宏碁在此時期非常積極的成立與找尋相關產業內的合作夥伴做為開發獨特資源、降低成本與風險。而在此同時持續進行的策略手段還有市場開發，也開始積極發展相關事業多角化及併購策略。在 1986 年併購美國洛杉磯的一家電腦服務公司、西德的一家電腦經銷商及紐澤西的生產精密桌上型電腦排版系統的公司，由此一連串的併購手段可知，當時美國市場的電子產業環境較為成熟、資訊新穎，為此宏碁欲透過併購的策略手段快速地融入並深耕美國市場。而宏碁成功拓展海外市場後，必須透過多角化的策略手法藉此將海外市場運用到最大化，在 1991 年與德國賓士集團旗下的 Tenuc 公司合資成立國碁公司，從事混成為電子系統的設計與製造，開始研發軟體技術。而在之後更是以跨足家電業的方式，推出 Video-CD。由此可了解到宏碁不單滿足於電腦產業，接下來將會利用產業的相關性將其產品線擴大及運用到至最大化。而在此成長時期的前半段宏碁運用一些低成本策略，因為當時消費者對於該產業的知識尚未普遍盛行，以推出 AcerMate 平價個人電腦系列及新一代高性能、低成本的伺服機等策略手法方式，更容易親近消費者並提高接受度與購買意願。也因為有許多競爭者嗅到產業型態即將趨於成熟開始陸續加入市場，而宏碁集團希望可以藉由與其他競爭者的差異程度進而獲得競爭優勢。易言之，在成長階段中，宏碁使用了大量的計劃學派，使宏碁集團國內市場及海外市場均不斷擴大並且持續延伸上下游整合程度，此種作法不但集團內事業單位持續增加，海外據點也加速設立，擴展事業版圖，使宏碁大步邁向國際化；故此階段的成長策略為包含持續的計劃學派之市場開發與創發學派的獨特資源，另外加入了計劃學派的併購與垂直

整合。(3)集團化時期(1996~2000)：有別於第二時期，此階段主要的策略是計劃學派、定位學派、創發學派以及資源學派。有鑑於企業成長到一定之規模，便會開始大量地嘗試延伸該產業領域內之產品或服務，宏碁集團抑是如此，在該期間內宏碁便開始大量的以相關多角化的策略手法擴增集團的專業勢力，在 1996 年成立達基，當時為國內最早之大尺寸 TFT-LCD 製造商；而後投資華瞻科技，以推廣及服務整體企業軟體 Unicenter TNG 為主要業務，因當時網路時代漸漸興起，宏碁將觸角擴展至網路事業群，投資網際威信，引進美國網際網路電子安全認證領導廠商 Verisign 的技術及服務。而在網路普及的情況下，大量的溝通都透過網路的傳達，使得網路的傳輸速度、資訊整合及虛擬平台的需求極重要性浮出水面，故宏碁於 1999 年轉投資龍捲風科技股份有限公司，從事資訊整合及虛擬社群平台，同年與太平洋電信集團及宏電集團之關係公司合資設立宏碁聯網科技有限公司(ADSC TWN)、與群基股份有限公司共同轉投資旭聯科技股份有限公司，該公司為國內主要之社群網站；並於 2000 年投資「全國電子」、投資海外公司「網際威信」以及參與網際薪傳、客服網際、掌門樞紐之設立。然而規模日漸龐大的宏碁集團，逐漸接受員工的建議並著重權力授予事業部門，提倡創新的理念，以面對全球化的競爭時代，宏碁於此階段致力發展技術創新、操作簡單、價廉物美的產品，並將其稱之為「新鮮技術」，以此滿足全球消費大眾的實際需要。1998 年針對筆記型電腦客戶，推出「兩小時快速維修」服務；1999 年建立 Call Center 維修體系，以創新、創造高品質服務。宏碁期許自己成為「網路生活的推手」，則更進一步實踐階段性的使命，2000 年成立「e 通路」的 eloha 數位棧，拓展未來在門市經銷通路的規模與業務可擴及 e 化數位產品與服務的領域，同年成立國內企業首座社群網站「宏碁網」，營建與客戶長期互動的良好關係。相較於上一階段的成長時期，此階段顯示出宏碁開始運用四個學派之策略手法，也就是說，在眾多電子產業之競爭環境下，取得相關資源與擴大生產量之計劃學派的策略手段已經不能以滿足產業環境的狀況，必須得藉由運用四個學派之策略手法才能成為電子產業間的中流砥柱。(4)全球化時期(2001~2012)：此階段是以資訊產品行銷、電子化服務、通路的經營發展與積極的投資管理為核心業務，發展成世界級資訊服務公司。因此本階段主要採用計劃學派、定位學派、創發學派的自律性策略行動及資源學派，自律性的策略行動之策略手段主要為 2002 年認養台灣大聯盟宏基金剛隊，積極投入推廣國內棒球運動；2004 年推出 Acer MP3 系列產品；2006 年發表新一代無線網路解決方案 Acer InviLinkNplify，強化筆記型電腦無線網路連結的品質與效能；2008 年經由子公司投資美國軟體商 FUFU,Inc，同年推出 AspireM5200/M3200，為全球率先擁有雙顯示晶片組的桌上型電腦；2010 年發表「Acer clear.fi」網路家庭應用平台及相關產品，都採用同一設計介面，以相同的操作體驗控制所有 device，同時分享家中各種裝置的數位內容；同年搶搭世足賽熱潮，於南非約翰尼斯堡機場設置展示專區，並推出限量 Ferrari 品牌手機，法拉利手機是採用 Acer Liquid E 改造出來；2011 年宏碁成立觸控事業群，由翁建仁直接領軍，同年成立雲端實現中心；2012 年宏碁基金會與台灣永續能源研究基金會共同主辦首屆「全球國際綠色創新競賽」，徵求具有環保創意的新奇構想。而定位學派之策略手段，在此階段的前半段，宏碁在眾多電子產業下也不得不趕搭時下潮流，別家企業所研發與推出之產品，宏碁以有別以往的產品研發手法跟進其模式，並順利與法拉利車商合作推出獨特之法拉利筆記型電腦，以實行差異化策略，使產品擁有獨特形象，透過較高的售價來取得利潤以及增加市場占有率，比競爭對手更具有競爭優勢。但宏碁在後半段的階段中，又回歸到低成本的策略手法，以推出多尺寸的 Aspire V5 系列與 TimelineX 系列的輕薄筆記型電腦、Tempo 系列智慧型手機等低成本的產品。換句話說，宏碁得產品線種類廣且產品的深度夠深，在定位學派的發展歷程中，前期以低成本為主、中期一度推出差異化的產品、但到了近期又回歸到以低成本產品為主線。

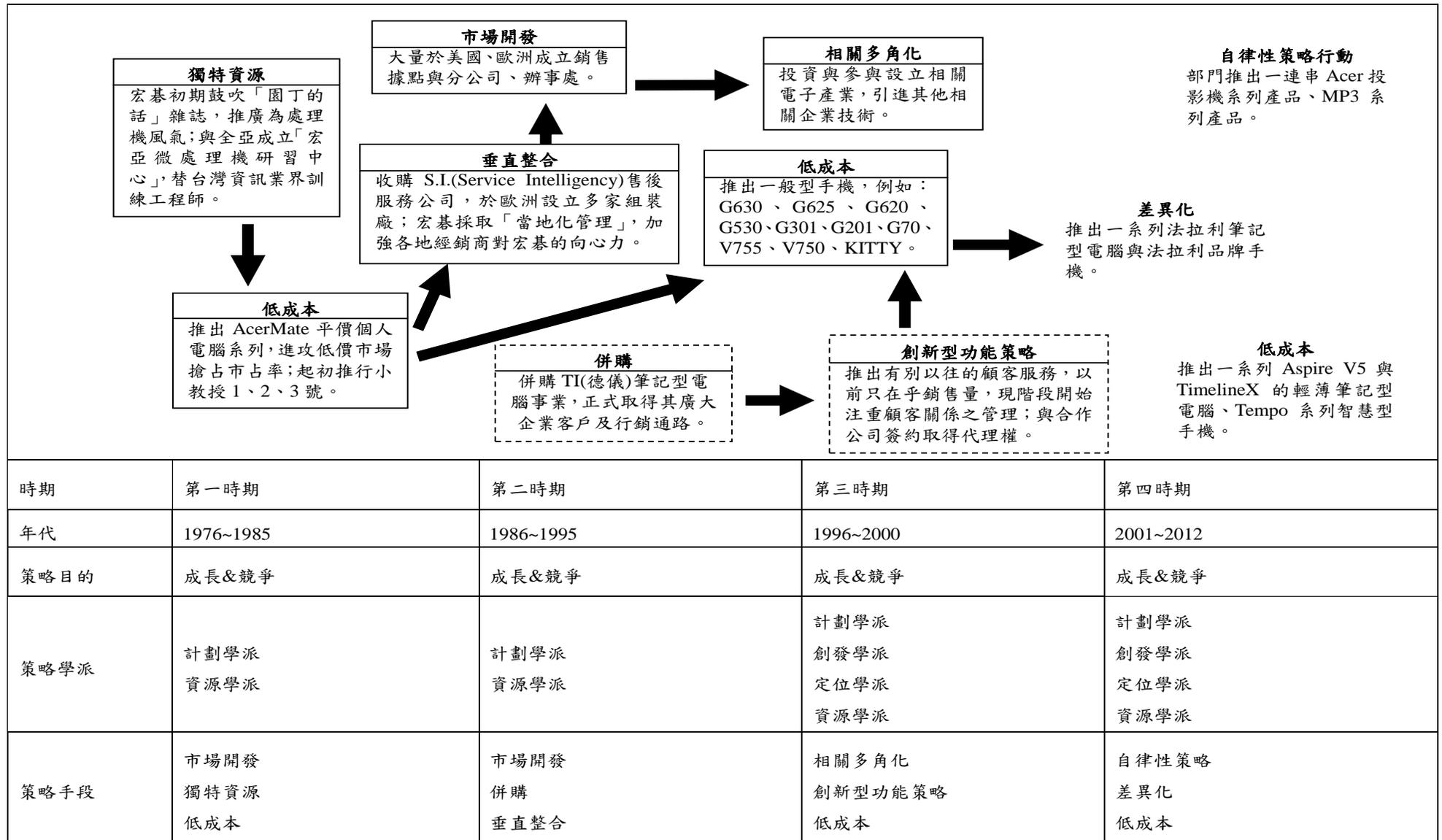


圖 2 宏基集團策略故事分佈圖

資料來源：本研究整理

根據圖 2 所示宏碁集團策略故事分佈圖，本研究將依其企業成長歷程之故事圖分為以下兩條主要發展脈絡，並嘗試解釋宏碁集團在策略選擇與策略變化的轉折因素，進而讓策略故事分析圖更具有條理及涵理：宏碁集團在四個時期皆致力於累積公司之獨特資源，初期便以「園丁的話」雜誌教導民眾如何使用電腦等資訊之撰寫植入人心，更與全亞合作成立「全亞微處理機研習中心」，替台灣資訊業界訓練一流電腦資訊工程師，為了讓宏碁內部在台灣產業開創初期就能擁有領導之風範，於是透過各種不同的機會來累積企業本身之獨特資源以提升其競爭力並同時教育消費者以培養台灣電子產業之市場的擴大，這些使用策略手段為培養環境外部的「獨特資源」→首先，第一時期宏碁推出 AcerMate 平價個人電腦系列，進攻低價市場搶占市占率；推行小教授 1.2.3 號，起初推行之產品皆為低價相關性電子產品吸引民眾目光，便宜的電子商品是為了提高其銷售量與市場占有率，宏碁採行「低成本」之策略手段→接著宏碁並且開始收購 SI 售後服務公司，擴大成立上下游公司，例如：卜基資訊，從事系統整合、加值型網路 (VAN) 與電腦輔助教學 (CAI) 業務、大貿易商「立基國際公司」，在台灣行銷電腦產品、與美商「德州儀器公司」合資成立「德基半導體公司」，投入 DRAM 生產事業，大量地在歐美國家設立上下游廠商，不僅能夠降低成本，同時也擴大了生產線與銷售據點，此使用之策略手段為「垂直整合」，此一策略手段深深地替宏碁的未來鎖定良好的歐美據點以提升國際競爭力→生產成本降低後，順利擴張企業版圖，並於歐洲英國、法國、荷蘭、德國、奧地利、匈牙利、比利時，以及馬來西亞、澳洲、大陸、墨西哥等國家大量設立分公司、辦事處，此策略手段為「市場開發」→接著為了能夠引進國外之電子資訊相關技術來提升競爭力與內部資源，宏碁開始大量投資且參與設立相關電子產業，例如：投資華瞻資訊，是宏科與美國商業軟體的領導者組合國際合資的軟體專業服務公司；投資網際威信，引進美國網際網路電子安全認證領導廠商 Verisign 的技術及服務；投資龍捲風科技股份有限公司，該公司的產品及服務包括資訊整合平台及虛擬社群平台等，此策略手段為「相關多角化」→接著產品部門將開始採取以往不曾研發的技術與產品，部門開始研發 Android 智慧型手機、影印機系列、MP3 系列等產品，並且有效發展新興行動裝置產品，宏碁成立觸控事業群，視為組織內部之重要變革，此階段之策略手段為「自律性策略行動」。

第二時期 1986~1995 期間，宏碁除了擴大上下游垂直整合版圖外，同時集合許多大型併購案—其中最重大併購案為併購 TI(德州儀器)筆記型電腦事業，並正式取得其廣大企業客戶及行銷通路，取得 TravelMate 與 Extensa 二大品牌商標權與相關生產、行銷資源，以及德州儀器 CPU 之研發技術，此一大併購案提升了宏碁的研究資源與技術，此一策略手法為「併購」→除了併購德儀之外，也與許多合作公司簽訂契約取得代理商資格，並且能夠掌握在市場上的信賴度與能見度；同時也推出 E 化服務，與顧客建立良好的溝通關係，有別於以往的服務項目，例如：Call Center(顧客服務中心)維修體系、推出國內企業首座社群網站「宏逗網」，營建與客戶長期互動的良好關係、推出筆電“兩小時快速維修”服務，此策略手段為「創新」，同時期之下，隨著電子產業規模擴大，企業大量進入本產業，為了與同業相互競爭之下宏碁陸續推出一系列手機，一部分是趕搭市場潮流，另一部分是與同業相互競爭下的成果，因此同業做手機，宏碁也跟著手機，此為策略手段中的「低成本」→結合低成本與服務、程序創新之產物下，為了能讓公司之產品在價格定位上與產品品牌聯想達到一定的水準，宏碁於 2003 年開始與法拉利車商合作，推出法拉利系列筆記型電腦，不僅將其產品的品牌形象與筆電價格拉高外，並且能夠藉此增加銷售利潤，與法拉利車商合作變相成為宏碁之獨特資源，例如：法拉利筆記型電腦 Ferrari 5000、法拉利筆記型電腦 Ferrari 1000、推出限量 Ferrari 品牌手機等，此策略手法為「差異化」。→但或許是與法拉利合作推出的產品，銷售預期不達理想目標，故宏碁便再也不願意選擇差異化的策略手法，反之，則重回產品線之本業，以推出一系列 Aspire V5 與 TimelineX 的輕薄筆記型電腦、Tempo 系列智慧型手機等產品，此產品雖然在取名上擁有不同的名稱，但宏碁推出其產品核心的目的為再次搶攻低階消費市場的市占率，因為宏碁仍持續相信在低階市場中站得一席之地，才能夠在這場產業特性為產品及資訊均快速變動的環境市場上得以獲得生存的空間，此策略手法為「低成本」。

二、個案二：華碩集團之策略分析

表 3 華碩集團之策略事件與策略手段之頻率分析

華碩之策略手段頻率表									
策略手段		策略年代							
		1990-1996		1997-2002		2003-2006		2007-2013	
		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	6/44	L(14%)	8/72	L(11%)	6/107	L(6%)	3/198	N(2%)
	市場開發	6/44	L(14%)	9/72	L(13%)	9/107	L(8%)	8/198	N(4%)
	垂直整合	7/44	L(16%)	7/72	L(10%)	12/107	L(11%)	9/198	L(5%)
	相關事業多角化	2/44	L(5%)	11/72	L(15%)	33/107	M(31%)	44/198	L(22%)
	非相關事業多角化	0/44	N(0%)	2/72	L(3%)	0/107	N(0%)	12/198	L(6%)
	併購	0/44	N(0%)	0/72	N(0%)	1/107	L(1%)	3/198	L(2%)
	合資	0/44	N(0%)	0/72	N(0%)	1/107	L(1%)	1/198	N(1%)
	合計	21/44	M(48%)	37/72	H(51%)	62/107	H(58%)	80/198	L(40%)
定 位 學 派	低成本	2/44	L(5%)	5/72	L(7%)	23/107	L(21%)	18/198	L(9%)
	差異化	6/44	L(14%)	2/72	L(3%)	3/107	L(3%)	27/198	L(14%)
	合計	8/44	L(18%)	7/72	L(10%)	26/107	L(24%)	45/198	M(23%)
創 發 學 派	自律性的策略行動	0/44	N(0%)	4/72	L(6%)	2/107	L(2%)	8/198	L(4%)
	功能創新	0/44	N(0%)	1/72	L(1%)	1/107	L(1%)	8/198	L(4%)
	合計	0/44	N(0%)	5/72	L(7%)	3/107	L(3%)	16/198	L(8%)
資 源 學 派	開發獨特資源	12/44	M(27%)	15/72	L(21%)	10/107	L(9%)	29/198	M(15%)
	核心競爭力	1/44	L(2%)	4/72	L(6%)	4/107	L(4%)	21/198	L(11%)
	策略聯盟	2/44	L(5%)	4/72	L(6%)	2/107	L(2%)	7/198	L(4%)
	合計	15/44	M(34%)	23/72	M(32%)	16/107	L(15%)	57/198	H(29%)

資料來源：本研究整理

依據表 3 所述之分析華碩集團的策略取徑及策略手段出現的頻率後，本研究將其企業成長歷程分為以下四個時期：(1)創業時期(1990~1996)：華碩公司在初期主要以計劃學派與資源學派為主，以研發技術為基礎。策略手法始於上游產業垂直整合，當時台灣的主機板市場是由美國技術領導，若台灣組裝廠商需等待一線大廠空缺的零星訂單才得以拿到主機板，故華碩創辦人便以研發主機板為基礎，並獲得 Intel 美國大廠的青睞，進而成為直接客戶。隨著產量擴大及人事成本的增加，公司有逐漸擴大的趨勢，在此時四位創辦人意識到需聘請一位特定的專業管理人員，便想到聘請前主管施崇棠，也因為此位管理者的加入帶領華碩走向豐富多元的企業，隨後他更聘請許多專業人才管理軟體、主機板和研發處，使得華碩的事業群逐漸趨於條理化。而在此同時主機板和繪圖卡等電腦零件因品質好、等待時間短，頗受國內外大廠及組裝廠的喜愛，故產量日漸增加，使得華碩必須在桃園蘆竹廠設立廠辦合一的生產工廠。故此時期的成長策略之策略手段大多採取計劃學派的垂直整合、市場滲透及資源學派的獨特資源為主。(2)成長時期(1997~2002)：此階段為延續創業時期的經濟發展效益，研發技術還是此階段的發展主軸，但此時華碩開始發展多角化及國際化，並開始經營自有品牌，但銷售狀況不盡理想，故只好在研發處下額外設立工業設計部，開始注重外觀包裝；並在此階段的後期時，推出“不限廠牌筆記型電腦免費健診”、雙億計劃等自律性策略行動之策略。而在多角化的策略手法中，華碩不斷設立國內外相關多角化的公司，包括華碩聯合科技(股)公司、景碩科技公司、亞旭電子科技(江蘇)有限公司、華擎科技股份有限公司，主要負責上下游產品零件與實體之研發、組裝等活動；此外，華碩還將事業版圖擴張至開發筆記型電腦的業務、手機業務、個人數位助理器業務(PDA)等。在此同時華碩更盡力於拓展國內及海外市場之據點，包括荷蘭、大陸蘇州、台北廠等負責銷售服務據點。相較於上一階段，華碩開始透過大量的市場開發與相關多角化之策略，為公司逐漸擴張的事業部業務做足準備；在此時期主要採取的策略手段為計劃學派中的市場開發、相關多角化與創發學派中的自律性策略行動為主。(3)巔峰時期(2003~2006)：此時期以計劃學派、定位學派、資源學派為主，上個時期所述華碩跨足的筆記型電腦業務、手機業務、個人數位助理器業務(PDA)起初並沒有亮眼的成績，但在公司推動巨獅計劃及銀豹計劃後，原本起色不佳的業務群逐漸有起色，且更進一步推出一系列筆記型電腦、PDA、燒錄機、手機、AIO 等產品，充分運用資源，而此兩項計畫為透過事業部門間的相互整合，以此創造利基產品的持續競爭優勢。除了強化事業部間的連結性，華碩還朝上游的關鍵零組件發展，成立「全球品牌中心」、「核心技術研發中心」並投資一家美國 IC 設計公司、大陸模具廠以及網路電話和射頻模組公司。在此時期中，主要採取的策略手段就是計劃學派中的相關多角化、定位學派中的低成本、創發學派中的自律性策略行動、資源學派中的獨特資源。此階段中顯示華碩集團透過一連串的低成本策略與自律性策略行動策略相互搭配的結果，再替華碩創下另一個顛峰。(4)集團化時期(2007~2013)：在此階段中，華碩意識到品牌與代工必須分家，以避免矛盾的狀況產生；也就是品牌依舊仍為華碩管理，而代工部分分為電子產品與非電子產品兩家。藉由此分家使華碩能更專業的經營品牌，在產品上，不僅開發出掀起產業界波盪的 Eee PC 產品系列，更與藍寶堅尼合作推出筆記型電腦及手機、與賓士合作推出手機、與 Google 合作推出低價平板電腦 Nexus 7、與 NVIDIA 合作推出 7 吋四核心平板 MeMO 370T 等廠商合作，而在近期更推出變形系列與太極系列之相關產品。同時華碩也注意到伴隨著網路時代的崛起所帶來的需求『雲端功能』，於 2008 年收購全球聯訊並更名為華碩雲端，正式取得其技術和資源，充分運用在後續的產品上。而後推出了華碩自有的應用平台 ASUS Web Storage、企業私有雲與公有雲的應用軟體等，並藉由雲端存取功能，與 7-11 合作雲端列印功能。華碩企業在此時期中，主要採取的策略手段就是計劃學派中的併購、定位學派中的差異化、創發學派中的創新型功能策略及資源學派中的核心競爭力、策略聯盟。華碩集團從創業初期至今，資源不斷的累積而所需要的策略手法必然增加，而此時期主要以計劃學派、定位學派、創發學派、資源學派之四個學派都運用上。

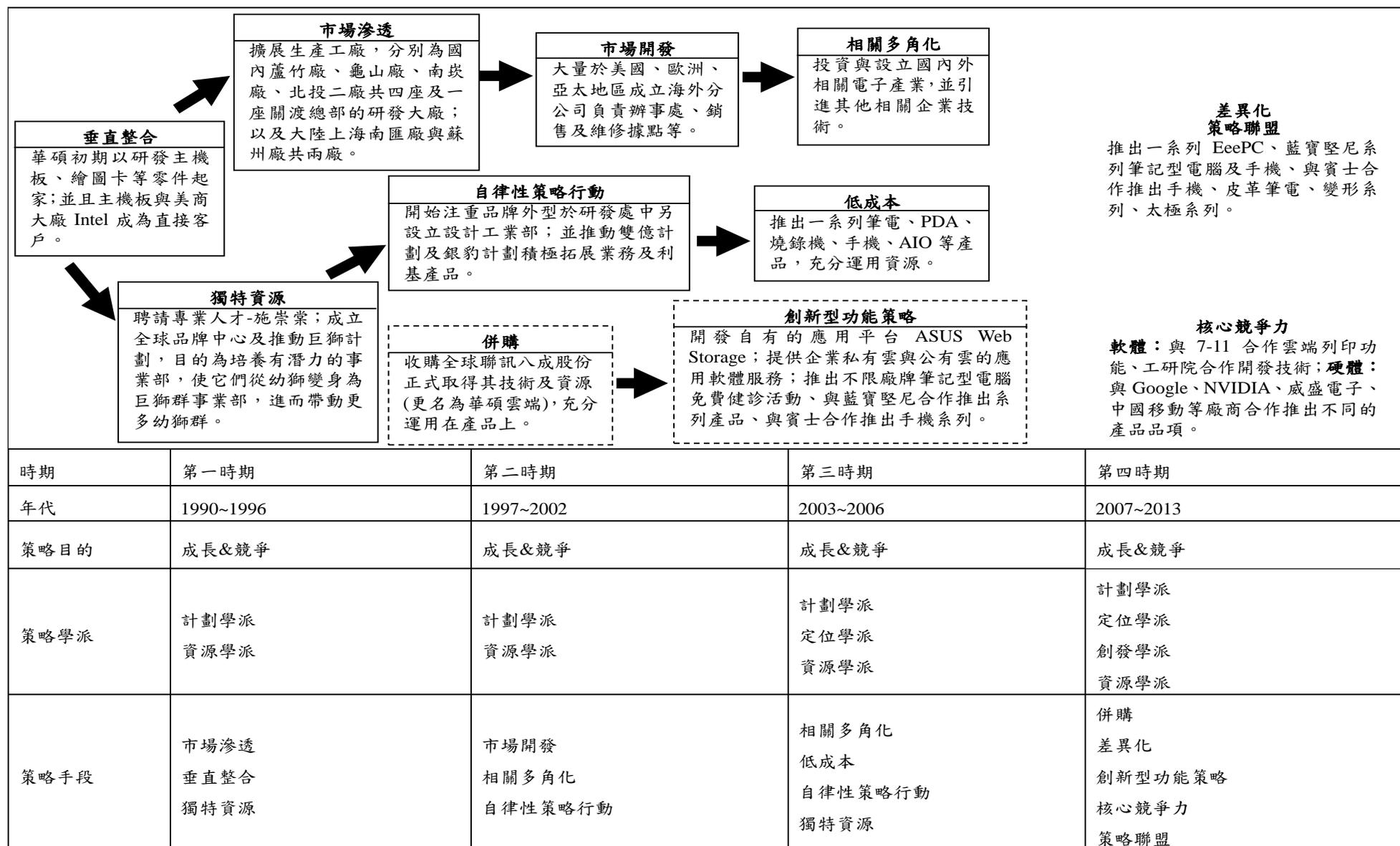


圖 3 華碩集團策略故事分佈圖

資料來源：本研究整理

根據圖 3 所示華碩集團策略故事分佈圖，本研究將依其企業成長歷程之故事圖分為以下三條主要發展脈絡，並嘗試解釋華碩集團在策略選擇與策略變化的轉折因素，進而讓策略故事分析圖更具有條理及涵理：華碩集團在四個時期均致力於累積公司內部之獨特資源，初期便以研發主機板、繪圖卡等零件起家，以滿足當時台灣電子市場零件缺乏而導致台灣組裝廠接獲組裝訂單數量不夠等困境，在研發的過程中，意外的獲得美商主機板大廠 Intel 公司的親賴，因而變成 Intel 公司的直接客戶，此策略手法為「垂直整合」。→在第一時期中華碩便採取兩條主要發展脈絡，首先，在華碩有點起色時，四位創辦人便發現需要聘請一位高階管理人員來帶領華碩，在此時曾經帶領過他們的主管因病請辭宏碁之職位，故便將其主管聘請至華碩擔任高階管理人員，而此位影響華碩之發展歷程的主管為 施崇棠。正因為施崇棠的加入，使得華碩在產品受到肯定的狀況下，開始注重其行銷及品牌的發展。例如成立全球品牌中心、推動巨獅計劃等行為，此策略手法為「獨特資源」。→正因為施崇棠的加入，使得華碩逐漸將企業發展重心由產品研發轉移到品牌及行銷等的發展上，其中，最大的轉變在於研發處中另外設立設計工業部，以負責注重品牌外型之事業部門。另外，更推動雙億計畫及銀豹計劃，以積極的拓展業務及利基產品；此策略手法為「自律性策略行動」。→在華碩開始注重品牌的同時，也是市場上產品推陳出新非常快速的時期，在此刻華碩為了不被取代在消費者心中的地位，故推出一系列筆電、PDA、燒錄機、手機、AIO 等產品，也就代表透過大量多樣化的產品推出，一來充分運用資源、二來保住華碩在消費者心中之地位，此策略手法為「低成本」。→而在推出一系列低價的產品後，我們推測華碩認為其自身技術能力允許且資源也夠完備，因此便推出自行研發設計一系列的 Eee PC、與賓士合作推出手機、與藍寶堅尼合作推出系列產品以及皮革筆電等產品，此策略手法為「差異化、策略聯盟」。其次，同樣均為第一時期開始發展之脈絡，但較特別的是此條發展脈絡主要以計劃學派為主軸，在受到 Intel 公司的賞識後，華碩便積極的透過拓展國內蘆竹、龜山廠、南崁廠、北投二廠及大陸的上海南匯廠與蘇州廠等共六座生產工廠，並同時設立位於關渡總部的研發大樓，這樣才能夠足以應付國內及海外的訂購數量，此策略手法為「市場滲透」。→經由在訂單上獲取資金的來源，此時華碩便開始積極的拓展國外的市場，大量於美國、歐洲、亞太地區成立海外分公司負責辦事處、銷售及維修據點等的相關業務，以利於華碩將產品更為順利的推展至海外的市場同時更獲取更多的知名度，此策略手法為「市場開發」。→在國內外均享有一定的知名度並且也累積些許資金的來源，此時華碩發現自身的產業深度不夠，因此便透過投資與設立許多國內外相關電子產業之公司，並引進其他相關企業技術等。例如在台灣成立崇碩科技(股)公司，負責電腦產品設計、製造、加工及銷售；並在美國設立 Askey International Corp.，以負責資訊通訊產品軟硬體銷售及服務之業務；以及華碩投資成立華擎科技股份有限公司（簡稱華擎），品牌為「ASRock」，以主機板產品、桌上型迷你電腦產品為主力等，此策略手法為「相關多角化」。

最後，雲端功能技術在近幾年中成為必要的產品要素；因此，在第四時期中華碩便透過收購全球聯訊八成股份的策略手法，以增強華碩在雲端功能技術不足之弱勢，並將其雲端技術均內建於後續所推出華碩之產品，此策略手法為「併購」。→而在擁有華碩雲端(原全球聯訊更名)之技術後，便開發自有的應用平台 ASUS Web Storage，此應用平台為專門提供企業私有雲與公有雲的應用軟體服務。並推出不限廠牌筆記型電腦免費健檢活動，期望從此活動中得到高度的消費者滿意度與忠誠度。藉由創新的策略手段，使華碩在市場上擁有更多的消費者喜好，此策略手法為「創新型功能策略」。→在軟體上，藉由雲端應用平台的開發，華碩更運用此平台與 7-11 合作

推出雲端列印功能；且和工研院合作開發技術。在硬體上，與 GOOGLE、NVIDIA、威盛電子、中國移動等廠商合作推出不同的產品品項等。藉由軟體和硬體的交叉輔助下，創造企業特有的策略行為，此策略手法為「核心競爭力」。→有鑑於 Eee PC 及皮革筆電之熱賣，帶動銷售業績及名氣的增長；華碩更堅持以推出差異化產品為目標。因此推出變形系列與太極系列等不同於同業的差異化產品，此策略手法為「差異化」。

## 伍、結論

本研究之研究目的在於運用策略選擇、策略變化與策略故事之三個概念，探討兩家個案企業在成長過程中之共通性與差異性，進而嘗試以動態性觀點探討企業成長策略之本質。在研究設計上，本研究根據蔡展維(2005;2009;2012)所提出的策略管理之理論性架構中的四個學派，依此推導出策略學派事件分類表，並將其運至個案企業的次級資料所整理出的企業事件年表進行交叉分析以探討宏碁集團與華碩集團兩間個案企業從成立至今在不同時間點所做出之策略選擇內容與策略變化軌跡，進而透過差異性與連接性之策略手段描繪出不同的策略故事。而在本節中我們將透過個案企業比較分析並萃取出其共通性與差異性以做為理論之基礎概念，我們發現成長策略理論之動態性概念為企業在成長的過程中不光只是資源上的成長更是策略行為與手段上的成長，但後者佔較大的影響因素。因此我們將透過實務上的洞察與分析，提出成長策略的本質其實就是經時性的成長與同時性的成長，經時性的成長也就代表策略手段上的演化、同時性的成長則是代表策略手段上的累積，換句話說，成長策略之動態性觀點為企業透過策略手段上的演化及手段上的累積因而達到企業成長的目的。而在管理意涵上而言有兩項發現，第一為透過經時性的成長與同時性的成長，我們發現成長策略為企業在成長過程中其手段間的變化上具有最小多樣化(Minimum Diversity)。第二為在成長的過程中策略手段間應具備相關的連結性與互補性，以創造企業內附有邏輯及涵理且可供敘說具有意義的策略故事。而在實務管理意涵上，我們期望透過實務上的發現，讓經理人了解產業內策略取徑之共通性與策略手法上之差異性，讓經理人在面臨成長的瓶頸與難題時有所借鏡。另外，透過成長策略之動態觀點的發現，藉此使經理人在面對企業成長的過程中必須注重策略手法之行為與資源之運用，以帶動企業成長至最佳狀態。

### 一、實務上的洞察

本研究挑選之個案企業同樣均為台灣電子產業中之前二大排名的企業並在相同的產業環境中充滿不確定性與高度競爭情形下，兩家企業在成長策略的過程中其策略手段的採用上，必定因為產業特性與環境因素有著許多的共通性。雖然在策略選擇與策略變化中有許多雷同之處，但企業本身的策略故事卻因各自經營者的特質、企業的目標或策略意圖而有所差異。接下來本研究將以實證結果作取徑上的選擇及故事圖的分析之兩大部分做檢討並歸納出共通性及差異性；取徑上的選擇指的是企業在創立至今的成長階段中，其取徑轉變上的邏輯意涵；而故事圖的分析的目的是為了使個案企業之實證研究結果更為清楚了解其重要的策略手法之共通性與差異性的區別，因此我們將其歸納並比較之。

#### (一)取徑上的選擇(共通性-前期與後期)

由於本研究選取的個案企業為處於相同的電子產業內企業實力與競爭力皆為相當的兩間企業，而電子產業之特性為資訊快速發展及產品速度更新快速等因素受限，導致兩間企業必須根據企業本身不同的發展階段及當時所處的產業環境影響企業能夠獲得的資源及市場接受度等因素做調整與變化，正因為如此兩間企業在策略取徑上存在著許多的共通性。值得注意的是兩間企業

其成立的年份卻有時間上的差異存在；首先成立的宏碁集團為 1976 年、華碩集團本身的創辦人即為原本宏碁集團員工們獨資合夥成立的公司，因此在成立的時間稍晚為 1990 年。但巧妙的是兩間企業在成長的過程中所採行的策略取徑也相為雷同，不過因為宏碁成立時間較早，當時國內的電子產業資訊並不風行，故只能透過本身自行開發消費市場的計劃學派及資源學派的策略手法教育國內的消費者及高階人員，藉此以帶動國內電子產業的興盛；因此宏碁集團所採行獨特資源的策略手法主要以對外市場的教育為主。也正因為國內尚未有興盛的風氣形成時，其上下游的技術與專業能力皆不能與國際大廠競爭，所以得必須透過市場開發、市場滲透及垂直整合的策略手段做開發與合作，藉此以縮短自行研發的時間以增加產品推出時的優勢。而後華碩集團的創立時期正是國內電子產業環境及市場資訊的流行尖端，正因為如此華碩集團在創立時已經不需要教育消費者以及受到產業特性的影響，所以此時華碩集團採取獨特資源的策略行為主要以對內部企業的提升為主；故華碩集團在創立階段以計劃學派與資源學派為主。換句話說，兩間公司在第一階段的創立初期，雖然在策略做法的行為上有意義上的差異，不過以取徑上的角度而言，兩間公司是有大致相同的經營目標與做法。而在第二階段的發展上，兩間企業因為經歷時間上內部資源的累積與版圖的擴張，故在此時皆延續計劃學派與資源學派的策略行為，並將其策略行為增加了相關多角化、併購等的策略手段，藉此更擴大企業在產業內的競爭力與價值。當公司有一定資源的累積與競爭的關係影響，在第三階段中除了延續計劃學派與資源學派的取徑外，還增加了定位學派的策略行為，藉由推出多項低成本與差異化的產品，以提升企業的競爭力與價值。雖然在此階段中宏碁集團與華碩集團在取徑上有些微的差異，不過我們認為其原因為宏碁集團會在第三階段中同時加入定位學派及創發學派的關係是因為宏碁集團成立的時間太早，故較早出現創發學派的策略行為。在第四階段中，隨著產業內的技術與專業國際化程度越來越高，企業自身的資源及技術經驗也較豐富，所以必須得開始做企業內部事業部間資源的整合及尋求外部的合作機會，以維持企業的競爭力與價值，所以在此兩階段中皆出現創新型的功能策略、自律性的策略行動等的定位學派及創發學派。有鑑於此，雖然兩間企業發跡時間有所差異，由圖 2 與圖 3 顯示出兩間個案企業之成長歷程的轉折情形，並經由以上所述我們不難發現兩家企業在策略取徑上的選擇皆存在著許多相似的共通性作法；換句話說，我們認為會有此種現象的產生源自於兩間企業處於相同電子產業的環境、產業特性及市場接受度有相當密切的影響，才會導致此種策略取徑上相通的邏輯轉變之結果產生。

## (二)故事圖的分析 (共通性-前期、差異性-後期)

基本上，本研究所挑選之兩間個案企業因為在國內的產業環境、產業特性、目標市場等影響成長策略的因素極為相似的關係，所以兩間企業在代表企業拓展市場版圖的計劃學派、企業內部事業部間的自律性行為及創新的創發學派、企業的獨特資源開發及核心競爭力及策略聯盟的資源學派間皆有相為類似的做法和策略行動出現。但是，值得一提的是在衡量企業在產業上的價值之產品的定位學派中，宏碁集團的發展階段是以『低成本』→『差異化』→『低成本』的歷程做策略行動；而華碩集團的發展階段是以『低成本』→『差異化』→『差異化』的歷程做策略行動。也就是說，宏碁集團和華碩集團在前期的變化中是有存在著共通性；我們認為第一階段之所以選擇低成本的策略行動是因為市場的選擇性增加及競爭情況激烈，但兩間企業內部的獨特資源及技術能力卻還不足以搶先推出差異化的產品，所以企業為了維持基本成長的條件皆選擇低成本的策略行動。而在第二階段中，企業靠著併購或垂直整合等方式增強企業自身的獨特資源優勢，此時

的計劃學派、創發學派和資源學派皆達到妥善的充分運用，所以便會開始嘗試推出差異化的產品以搶奪市場上的先機，例如宏碁集團推出的法拉利筆記型電腦及手機、華碩集團推出的 Eee PC 與皮革筆電與藍寶堅尼系列筆記型電腦及手機等。但是在第三階段中，兩間個案企業選擇兩種截然不同的做法，我們認為宏碁集團在差異化的產品推出後認為其市場效果不彰，所以便放棄差異化的競爭優勢選擇回到原本的低成本策略行為；而華碩集團卻持續的發展其差異化的產品，我們認為應該是華碩集團所推出的 Eee PC 系列的小筆電影響產業模式及消費者，也因為受到如此正面的結果影響，所以華碩才會持續的往推出差異化的產品邁進，例如變形金剛系列、太極系列等。綜上所述，本研究透過實證的分析中發現在故事圖的分析上其時間序列前期為共通性而後期為差異性，我們認為會有此現象的產生應該以經營者的策略意圖、企業成長的目標有所差異而有所影響導致兩間個案企業在做法上產生轉變。

綜上而論，我們透過個案實證的結果歸納出策略取徑上與故事圖的分析上之共通性與差異性，而兩間企業具有策略取徑上之共通性，原因出至於兩間企業處於相同產業的環境、產業特性等不可改變因素中有相當密切的影響，才會導致此種策略取徑上相通的邏輯轉變之結果產生。另外，在故事圖的分析上兩間企業存在著共通性與差異性，以時間序列作排序前期以共通性為主、後期以差異性為主；而之所以會導致此種情況產生，我們認為企業在剛開始拓展版圖和增加資源的同時主要皆會採取同樣的策略行為，故兩間企業在前期具有高度的共通性。而在後期出現差異化的狀況產生，源自於兩間企業之經營者的策略意圖、企業成長的目標有所不同等影響因素導致兩間個案企業在後期上策略行為的轉變與差異出現。除了發現個案企業實務上的共通性與差異性之外，本研究將運用此實證結果作為解釋動態性觀點之成長策略的理論本質。

## 二、理論上的歸納-成長策略的本質

透過我們實證的研究結果發現其實企業成長的過程不光只是策略手段的選擇或是手段的有效性之靜態觀點，更是包含策略手段演進的結果之動態觀點。換句話說，公司在創立之初的時候僅會使用少數的策略，例如宏碁集團與華碩集團在剛開始的時候僅會使用計劃學派與資源學派；而隨著時間的累積企業所使用的策略除了會持續延續以往的策略手段外，同時企業基本上也會開始使用一些不同的策略，舉例來說宏碁集團在第三階段及第四階段時就已經充分運用到四個學派的策略手段，也就是指當公司發展到一定的程度時必須透過充份運用四個學派的策略行為才能夠足以滿足且維持公司在產業中的競爭力與價值。換句話說，本研究欲探討成長策略之動態觀點，其實就是策略手段成長的過程，也就是策略變化的過程。若將其過程做為具有邏輯意義且可供敘說的故事，便成為策略故事。

綜上而論，本研究認為成長策略的本質應該是經由一段時間的策略手段上行為累積演變而來，換句話說，本研究之研究目的嘗試以動態性觀點探討成長策略之本質，其實就是為策略手段上的成長。透過實務結果的驗證中，我們將手段上的成長分為經時性的成長及同時性的成長之兩種層面，試圖解決企業在成長的歷程中所面臨的難題與處境；而在管理意涵上，本研究期望從成長策略之經時性的成長及同時性的成長之兩種層面藉此增強及補強成長策略之動態性觀點的研究，並且證實成長策略不單只存在著靜態性觀點之手段的類型、手段的有效性、資源的累積之面向，成長策略更應同時具備動態性觀點之研究議題。在實務意涵上，企業經理人若將本研究歸納出個案研究企業之共通性與差異性相互了解後，並在成長的過程中選擇策略手段及行為時，透過經時性的成長及同時性的成長之兩種層面做為手段採用的依據準則，應是能提供經理人面臨企業瓶頸與

難題時的解決方法之道。

### (一)成長策略之本質-經時性的成長

透過個案企業的實證分析中，我們發現即便是處於相同產業中當企業面臨到不同的經營課題與目的時亦會做出不同的策略選擇，若將時間點拉遠並將其策略選擇做連結，也就是本研究所稱之策略變化。然而本研究提出之經時性的成長分析並不是在於強調某一時間的策略行為之有效性亦或是資源的累積，而是強調企業為了追求完整的目的或是手段會在不同時間點使用不同且相互矛盾的策略取徑或策略手段。換句話說，企業在新的時期中繼續執行上一階段的原有策略之同時，因有新的經營目的或環境的影響而出現新的策略，進而新的時期中執行兩個相互衝突且矛盾的策略。也就是說，企業在成長的過程中伴隨著此種相互矛盾的策略選擇之過程，有時必須做出不同與前期相異的策略行為因而產生策略變化，再將其變化結合而成專屬企業自身的策略故事，而這就是本研究提出經時性的成長之概念，同時也補足成長策略之動態性觀點。也就是指透過手段的演化過程藉此達到經時性的成長，成長策略之經時性的成長如表 4。舉例來說，華碩集團在發跡之初因為公司剛起步，為了在產業內站穩腳步以及資源尚未累積成熟的狀況下，主要選擇計劃學派與資源學派的策略手段，藉此逐漸擴大企業版圖；而在經過一段時間後企業版圖的擴張及資源有些許累積的狀況下，使得企業在第二階段中仍然延續第一階段中所選擇的計劃學派與資源學派，只是策略手段與行為的頻率增加並擴展至相關多角化、市場開發等策略手法；而在第三階段中企業的版圖擴張與資源累積成熟的狀況下，不得不透過增加產品項目，也就是增加定位學派的低成本與差異化之策略手段及行為，以平衡企業內部資源的最適規模與維持外部環境競爭力的影響因素；而在近期的階段中，由於企業發展至一定的規模後企業便會開始學習與創造自身所缺乏的技術或是服務，因此在此階段中增加創發學派，藉由提升企業本身的自律性策略行動及創發型功能策略等策略手段，使企業能夠不單只是擁有外部的合作優勢同時也結合自身充實的內部資源，在擁簇著內外部的兩大堅強雙翼下，企業不僅能夠持續滿足創立之初所採用的計劃學派與資源學派同時也運用定位學派與創發學派之策略手法，將其企業帶領並發揮至最高的層級。綜上而論，本研究提出成長策略之經時性的成長須符合兩項原則，第一為企業在不同時間所選擇不同且相互矛盾的策略手段或策略取徑；第二為在這些不同且相互矛盾的策略手段中，彼此間均不會相互抵觸，這些矛盾的策略手段其目的為補足企業在成長的歷程間其策略取徑、經營意圖、公司資源等不同影響因素之最佳配適的效果；也就是說，透過這些不同時間點之不同的策略行為的增強，使得成長策略存在著時間序列之累積之動態性的層面。

表 4 成長策略之經時性的成長

企業成長時期	第一時期	第二時期	第三時期	第四時期
宏 基 策 略	計劃學派(48%)	計劃學派(56%)	計劃學派(40%)	計劃學派(11%)

集團	手段	資源學派(33%)	資源學派(29%)	創發學派(10%) 定位學派(18%) 資源學派(32%)	創發學派(26%) 定位學派(9%) 資源學派(53%)
華碩集團	策略手段	計劃學派(48%) 資源學派(34%)	計劃學派(51%) 資源學派(32%)	計劃學派(58%) 定位學派(24%) 資源學派(15%)	計劃學派(40%) 創發學派(23%) 定位學派(8%) 資源學派(29%)

資料來源：本研究整理

## (二)成長策略之本質-同時性的成長

透過實證研究發現，當企業在相同產業中且同個時期面臨到不同的事業群而所選擇不同的目標與策略目的時亦會做出不同的選擇。在此本研究提出成長策略的本質之同時性的成長分析並不是在於說明同一時期策略行動之重疊性亦不是在於說明策略手段的增強性，而是強調成長策略在企業內之同一時期為了滿足不同且附有差異性的事業群所需要不同的策略手段應而做出相互抗衡的策略選擇之行為。易言之，企業在同一階段中採取相異或是相互抗衡的策略手段之行為，因此造就該階段中充滿許多策略手段與行為，並將其策略手段創造出互補性與整合手段間之多樣化，成長策略之同時性的成長如表 5。舉例來說，華碩集團在第四個階段中同時發展計劃學派、定位學派、創發學派及資源學派，有鑑於華碩集團在近期將事業部之觸角延伸至相關的產業群中，例如電視液晶螢幕產品、平板產品、體感機等產品的推出，同時造就創發學派的技術開發與定位學派的产品推出之策略行為，藉此以達到企業內部的最適規模之低成本與差異化的平衡。而在推出差異性大的產品的同時，因為各個產品本身所需要的專業技術與軟體有些微的差異，因此衍生出不同的技術與事業群。若將其各個不同的事業群間的技術與資源做整合的功效，將會為企業帶來截然不同的創發型策略行為，例如華碩在 2008 年併購全球聯訊雲端後，該公司開發出自有的應用平台 ASUS WebStorage、提供企業私有雲與公有雲的應用軟體服務，並將其應用平台內建置每個華碩出版的筆記型電腦、平板、手機、桌上型電腦等電子產品中，更將運用此應用平台與 7-11 合作推出雲端列印功能，因而提供使用華碩產品的消費者到 7-11 列印時較省時且快速的列印服務。換句話說，在上述案例的解釋中，華碩集團經由手段的共存方式，先從剛開始計劃學派的併購之策略手法，進而發展出雲端應用平台之創發學派的創發型功能策略之策略手法，而後更將每項華碩出產的產品內建應用平台造就定位學派的低成本與差異化之策略手法，並透過與 7-11 合作關係發展出企業自有的核心競爭力。而華碩做此一策略手法的連結與整合並不只是企業內唯一的鏈結行為，也就是說，公司運用其鏈結策略手法之行為導致衝突或無關聯的策略手法卻能充分的展現出互補及整合，造就企業的策略手段之行為產生最佳的策略鏈結。綜上所述，企業不同於創立之初時只挑選兩個複數學派做為策略行為上的選擇；而是透過複數以上之四個學派間充分巧妙的運用以達到企業的競爭力與價值的提升，也因此使得策略手段有同時性的狀況產生。綜上而論，本研究提出成長策略之同時性的成長須符合兩項原則，第一為企業在相同時期內所選擇不同且具互補性的策略手段或策略取徑；第二為在這些不同且相互互補的策略手段中，彼此間之差異性是來自於事業群的不同所導致策略手段的差異，而互補的關係則是透過事業部間之不同策略手段上的整合所構成策略手段間的互補。也就是說，透過這些相同產業內之相同時間點之不同策略行為的變化，使得成長策略存在著強烈的互補性與整合關係之動態性觀點層面。

表 5 成長策略之同時性的成長

企業成長時期		第一時期	第二時期	第三時期	第四時期
宏基集團	策略手段	計劃學派(48%) 資源學派(33%)	計劃學派(56%) 資源學派(29%)	計劃學派(40%) 創發學派(10%) 定位學派(18%) 資源學派(32%)	計劃學派(11%) 創發學派(26%) 定位學派(9%) 資源學派(53%)
華碩集團	策略手段	計劃學派(48%) 資源學派(34%)	計劃學派(51%) 資源學派(32%)	計劃學派(58%) 定位學派(24%) 資源學派(15%)	計劃學派(40%) 創發學派(23%) 定位學派(8%) 資源學派(29%)

資料來源：本研究整理

綜上而論，我們從上述成長策略的本質中，了解到企業在成長的歷程中其策略行動所採取經時性的成長與同時性的成長之兩個層面，並歸納出成長策略之動態觀點存在著時間序列之經時與同時的成長存在互補性之整合的層面。換句話說，透過策略選擇、策略變化與策略故事之三個理論的運用滿足本研究之最大宗旨『嘗試以動態性觀點探討成長策略的本質』，也就是說成長策略再也不只是存在著單一靜態性觀點之手段的類型或是手段的有效性，同時本研究補充並回應洪世章、譚丹琪、廖曉青三人的研究建議，將成長策略之動態性觀點透過事件法的個案研究實證分析後，賦予動態性觀點之成長策略一個新定義為企業在成長的過程中，必須透過策略手段上的成長且策略手段間應具有一定前後順序邏輯的差異性及連接性之多元化的關係。

### 三、管理意涵與實務意涵

透過上述個案企業的實證與理論上的歸納，我們發現其管理意涵有以下兩點，第一透過經時性的成長與同時性的成長，我們發現企業在成長的過程中必須注重手段上的多樣性，而此種多樣性因為企業成長的規模或是成長斷階的時期不同導致每間公司會有所差異，所以企業內策略手段之多樣性必須保持平衡的狀態，亦是不能過多也不能過少。若是策略手段太多，企業則沒辦法處理與應付策略手段間的矛盾，反之，若是策略手段太少，企業即會過度缺乏差異化與多樣化的策略手段可供選擇。基本上，企業必須要在不同的時間點保持剛好或是足以處理當時所面臨的產業環境與情況的策略手段之數量可做為選擇與變化，而我們將此情況稱為『手段的最小多樣化』(Minimum Diversity)。換句話說，企業在成長的過程中，除了要在不同的時期作不同的選擇之外更要注重不同時期中有不同的環境與不同的目標影響而每一個策略取徑有其各自不同的優點，所以企業必須要在成長的過程中保持其目的與手段間的差異性，以謀求公司在策略手段上的多樣化，而在此同時企業又必須注意複數具有不同手段間的意義性與連接性才能幫助企業持續成長及獲得持續性的競爭優勢。換句話說，企業在這麼多不同的手段間，必須注重到手段間的連接性與互補性，而此概念源起於我們先前對策略故事的研究。也就是第二的管理意涵『策略故事的本質』，在成長的過程中策略手段間應具備相關的連結性與互補性，以創造企業內附有邏輯及涵理

且可供敘說具有意義的策略故事。也就是指成長策略之動態觀點為企業在不同策略手段的選擇上，將選擇串連成為具有意義的策略變化與轉折，並透過附有涵理及邏輯的意涵將變化與轉折賦予專屬於每個企業自身特有的策略故事。

而在實務管理意涵上，本研究欲透過宏碁集團與華碩集團兩間個案研究企業之分析，期望引導經理人在追求企業成長的過程中，必須重視不同策略手段間的互補及連結性之關係，同時也須避免企業目的的發散，也就是須注重策略手段邏輯上的目的一致性，以符合企業在成長的過程中所追求的多樣化及差異化。易言之，企業經理人若將本研究歸納出個案研究企業之共通性與差異性相互了解後，並在成長的過程中選擇策略手段及行為時，透過經時性的成長及同時性的成長之兩種層面做為手段採用的依據準則，應是能提供經理人面臨企業瓶頸與難題時的解決方法之道。綜上所述，本研究經個案企業驗證結果發現，企業在成長的過程中不光只是選擇好的策略手段，更重要的是必須透過一連串策略手段的累積才能得以成長。而為了達到成長與競爭之目的，在選擇策略手段之行為上必須同時注重經時性的成長與同時性的成長，以此滿足手段上最小多樣化，使企業在面臨產業環境壓力與難題時能夠透過靈活運用策略手段，而得以渡過關卡同時達到成長的目的。而在滿足手段上最小多樣化的同時，企業必須注意手段間的互補性與連接性，才得以使策略手段變成有意義的選擇與變化，並構築成為一個附有邏輯意涵且可供敘述的策略故事。

## 陸、參考文獻

### 一、中文文獻

- 洪世章、譚丹琪、廖曉青(2007)，企業成長、策略選擇與策略改變，中山管理評論，15(1)，11-15。
- 蔡展維(2004)，戰略論の構図と統合的解釈，經濟科学，52(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戰略，岸田民樹編著，經營組織論の新展開，組織論から組織学へ，文真堂。
- 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，4(2)，49-64。
- 蔡展維、涂瑞騏、劉佩玲(2011)，以策略故事觀點探討企業策略變化之研究，2011 第 14 屆科際整合管理研討會，台北:東吳大學，484-499。
- 蔡展維、涂瑞騏(2011)，以敘述性故事觀點探討台灣鋼鐵產業策略變化之研究，第一屆兩岸經貿商管學術與實務研討會，台中:逢甲大學。
- 蔡展維(2012)，策略故事之初探，東吳經濟商業學報，78，69-108。
- 蔡展維、劉佩玲(2012)，策略兩難、策略選擇與策略變化，2012台灣商管與資訊研討會，台北:台北大學。
- 蔡展維、劉佩玲(2012)，從策略故事觀點檢視策略兩難之研究，2012 第四屆南區管理碩士研討會，台南:長榮大學，1009-1024。

### 二、英文文獻

- Ansoff,I.(1965).Corporate Strategy.McGraw-Hill.
- Boston Consulting Group(1974).Perspectives On Experience,Boston:The Boston Consulting Group.Boston,MA: The Boston Consulting Group Inc.

- Chandler,A. D.(1962).Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises.MIT Press.
- Chandler,A.D.(1977).The visible hand: the managerial revolution in America business.Cambridge:Harvard University Press.
- Child,J.(1972). Organization Structure ,Environment&Performance:The Rule of Strategic Choice.Sociology,6,1-22.
- Coase,R.H.(1937).The Nature of the Firm. *Economica*, 4,386-405.
- Eisenhardt,K.M.(1989).Building theories from case study research ,*Academy of Management Review*,14(4), 532-550.
- Grossman,S. J. & Hart,O. D.(1986).The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration.*The Journal of Political Economy*.JSTOR,94(4), 691-719.
- Hamel,G.,&Prahalad,C. K.(1994).Competing for the Future. Boston, MA:HarvardUniversity Press.
- Penrose,E.(1959).The Theory of The Growth of The Firm.NewYork:Wiley.
- Pettigrew,A.M.(1985).The Awakening Giant.Blackwell:Oxford.
- Pettigrew,A.(1987).The Management of Strategic Change. Basil Blackwell: Oxford.
- Rumelt,R.P.(1984).Towards a Strategic Theory of the Firm.in R.Lamb, (ed.),*Competitive StrategicManagement*,556-570,Prentice-Hall.
- Vernon, R.(1966).International Investment and International Trade in the Product Cycle.*The quarterly journal of economics*.JSTOR,80(2),190-207.
- Williamson,O.E.(1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson,O.E.(1985). *The Economic Institutions of Capitalism*.New York: Free Press.
- Yin,R.K.(1984).Case study research. Beverly Hills, CA: Sage Publications.