

How Strategy Shapes Structure

不管是企業、政府或非營利組織，都應擺脫不利的環境和產業結構帶來的局限，善用策略來改造現況。別讓產業大環境限制了你的策略，應該要打造一個能改造產業結構的大策略。這才是所謂的「藍海策略」。

觀念篇》突破產業結構的限制

策略新藍海

金偉燦 W. Chan Kim

芮妮·莫伯尼 Renée Mauborgne

企業主管在規畫策略時，幾乎總是先分析所處的產業或環境狀況，再評估競爭對手的優勢與劣勢，然後參酌這些分析結果，設計獨特的策略定位，建立超越對手的競爭優勢。取得這項優勢的常見做法，就是藉著差異化來創造高價位，或是以低成本取勝。公司根據所選擇的做法來調整價值鏈，並規畫製造、行銷與人力資源等策略，接著再根據那些策略，設定財務目標與預算分配的比例。

上述做法的基本思考邏輯是，公司的策略選項，受到環境的局限。這種「結構論」（structuralist）觀點，源自一項產業組織經濟學的重要理論，也就是「結構-行為-績效」模式（structure-conduct-performance paradigm）。這項

理論，主導了過去三十年的企業策略運用法則，認為企業的經營績效，取決於企業在市場中的行為，而企業的市場行為，又取決於基本的產業結構因素，像是供應商與買家的數目、進入市場的障礙等。這是一種因果決定論觀點，認定某些外在條件會影響公司決策，而公司採取某些決策，則是想利用這些外在條件。

模式：策略影響結構

然而，即使是大略瀏覽一下商業史，也會發現：透過公司策略來塑造產業結構的案例，不在少數，從福特（Ford）的T型車，到任天堂（Nintendo）的Wii，都是如此。過去15年來，我們發展了一套策略理論，名為藍海策略（blue ocean strategy）。這種策略反映一項事實：公司績效未必取決於產業競爭環境。藍海策略的架構，可協助企業按部就班地重建產業，並把「結構影響策略」的做法，扭轉成對他們有利的「策略影響結構」模式。

藍海策略，是從內生成長（endogenous growth）這個浮現式經濟學派（emerging school of economics）衍生而來，這套理論的基本假設是，個別市場競爭者的想法與行動，能左右經濟與產

本文觀念

精粹

- 策略可分兩類：「結構論」的策略，認為既定的經營環境難以改變，而「重建論」的策略，則力求塑造環境。
- 選擇策略時，必須考量環境的條件是否良好，以及可供運用的資源與能力，還有就是公司是以競爭、還是創新為策略導向。多角化的企業應可放心兼採兩種策略。
- 不論選擇何種策略，成功都有賴於協調安排一套策略主張，瞄準三組不同的利害關係人：買方、股東、公司員工或是外部相關人士。
- 兩種策略觀點的分歧，在於對策略主張的協調安排。結構論要求所有策略主張都應聚焦在低成本或差異化；重建論的策略主張，則希望兼顧低成本與差異化，就像杜拜、蘋果的iTunes、歡喜救濟會等實際的案例。

業的情勢。換句話說，策略可以塑造結構，我們稱為「重建論」（reconstructionist）觀點。

結構論觀點固然有價值與實用性，但在特定的經濟與產業環境中，重建論觀點可能更為適用。在今日的經濟危機下，企業更應該把重建論觀點列入考慮。組織領導階層的首要任務，就是依據組織面對的挑戰，選擇適當的策略觀點。不過，光是選擇恰當的觀點還不夠，決策者必須確保，組織能根據所選擇的觀點來調整經營做法，創造可長可久的績效。大多數主管都了解結構論觀點的運作機制，因此，本文著重在組織應如何依重建論觀點進行調整，以持續創造優良的績效。

合適的策略觀點是……

要判斷哪一種才是適合你的策略，必須評估下列三個因素：

產業狀況、資源與能力、公司在策略方面的態度（mind-set）。如果產業或環境的狀況良好，公司也擁有可創造優越競爭地位的資源與能力，採用結構論觀點很可能會產生良好的效果（見表1）。即使產業狀況沒那麼好，只要公司具備可勝出的資源與能力，結構論觀點還是能運作得不錯。上述兩種

金偉燦
芮妮·莫伯尼

兩位作者都是法國歐洲工商管理學院（Insead）策略與管理學教授，並擔任該校藍海策略中心（Insead Blue Ocean Strategy Institute）共同主持人。兩人合著有《藍海策略》（*Blue Ocean Strategy*；繁體中文版由天下文化出版）一書。

情況的策略焦點，都是在現有市場中，充分運用組織的核心優勢，獲得公司可接受、並依市場風險作過調整的報酬率。

但如果產業情況太差，公司擁有再多資源與能力都無法扭轉不利的情況，就不適合選擇結構論觀點。通常，若是產業內的供給過多、流血競爭，或是利潤低到令人無法接受，就屬於這種情況。一旦遇到這類狀況，組織應該採用重建論觀點，打造可重劃產業疆界的策略。

就算產業狀況極好，但如果現有競爭者的根基穩固，而你們公司的資源與能力不足以抗衡的話，採取結構論觀點就無法締造高績效了。面對這種情況，公司必須建立一套策略，開創新的市場空間。

如果不管是從產業狀況，或是公司的資源與能力，都無法明顯看出採取哪種觀點比較好，就要根據公司在策略方面的態度，來作適當的選擇。偏好創新且嗅覺敏銳、不願喪失未來發展機會的企業，採用重建論觀點較可能成功。偏向維護現有的策略定位、不願跨越熟悉領域從事冒險的公司，則比較適合採用結構論觀點。

三類策略主張

不論選擇哪一種觀點，策略會不會成功，都取決於組織是否能規畫與調整以下三類策略主張：

(1) 吸引買方的價值主張 (value proposition)；
(2) 使公司能透過價值主張獲利的利潤主張 (profit proposition)；
(3) 激勵公司員工與相關人士合作執行策略的人力主張 (people proposition)。結構論與重建論觀點的差別，就在於如何調整配合這些主張。

我們首先闡述策略的定義。價值主張與利潤主張都在說明策略的內容，也就是說明公司為買方提供什麼價值，以及如何從中獲利；而人力主張可決定策略的執行品質。這三種主張都應該配合組織

表1 選擇適當的策略觀點

結構論	重建論
適合以下狀況： <ul style="list-style-type: none">■ 結構性條件良好，而且公司的資源與能力，足以建立突出的競爭地位■ 結構性條件不盡理想，但公司的資源與能力勝過競爭者	適合以下狀況： <ul style="list-style-type: none">■ 結構性條件良好，但既有業者勢力穩固，公司的資源與能力不足以抗衡■ 結構性條件不理想，再多的資源與能力都無濟於事
如果根據結構性條件，以及資源與能力，都無從明確判定採何種策略為宜，正確的抉擇，就取決於公司的策略心態。	
■ 公司傾向維護現有策略地位，又不願到不熟悉的領域冒險	■ 公司偏好創新，也有意願追尋新的機會

既有的營運活動：組織活動產出的結果，是為買方創造價值，以及為組織創造利潤；從事這些活動，則要投入生產成本和人力。因此，我們對「策略」的定義是：為了利用或重建組織所處的產業與經濟環境，而規畫並調整以上三類主張。

除非公司能創造一套完整且一貫的策略主張，否則不可能產生高效能的永續策略。舉例來說，雖然公司提出有力的價值與利潤主張，但人力主張無法激勵員工或其他相關人士，如此就只能獲得短期的成功，這是執行不力的典型狀況。如果組織提出可激勵士氣的人力主張，但欠缺有力的價值或利潤主張，績效也難有起色，這表示規畫不當。

每一種策略主張都可能必須考量一個以上的利害關係人團體，因為如果想成功執行策略，不僅要獲得員工支持，也必須爭取供應鏈伙伴等外界團體的配合。從事企業對企業生意的公司，可能需要制定兩種價值主張：一是針對本身的顧客，一是針

對顧客的顧客。

高階主管，通盤思考策略

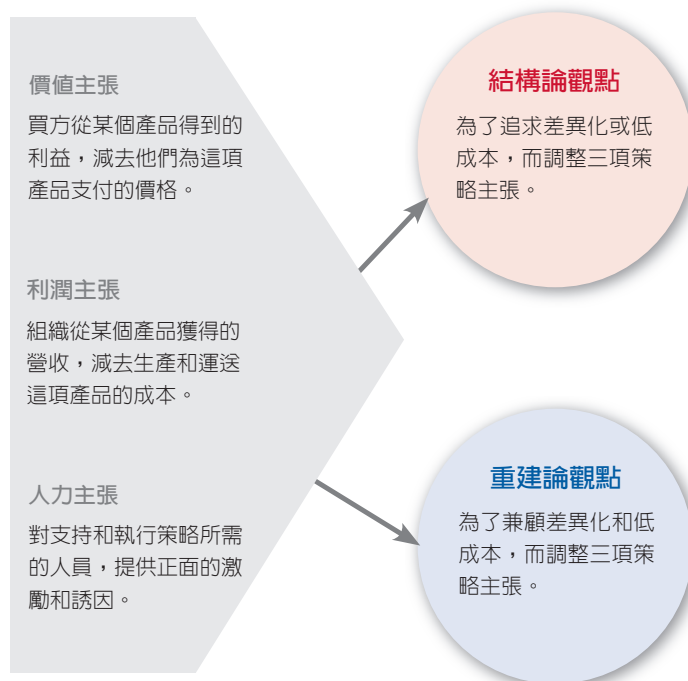
現在，我們不妨思考一下結構論與重建論的差異。如果採結構論觀點，就要依組織選擇的是差異化或低成本做法，來調整所有的營運活動及策略主張，每一個產業都只能採取其中一種策略定位。舉例來說，如果公司根據差異化來調整價值與利潤主張，但人力主張卻以低成本為目標，這種策略就很難成功。但若是採取重建論觀點，這三類主張都必須同時追求差異化與低成本，才能達到高績效。這種兼顧差異化與低成本的策略調整做法，能讓公司打破現有的「價值／成本取捨」做法（value-cost tradeoff，也就是價值和成本只能擇其一），以開創新的市場空間，也就是運用策略來塑造產業結

構。不管採取哪一種觀點，像這樣同時調整三種策略主張，就能形成較為持久的策略。其他組織固然可仿效一、兩種策略主張，卻很難同時模仿三種策略主張，兼顧人力主張尤其困難（見表2）。

組織高階主管的職責，就是確保每種策略主張都有完善的規畫，而且三種主張彼此協調配合。唯有最高階主管才適合負責這種擬定全盤策略的工作，那些只專精某項功能（如行銷、製造、人資等）的主管，往往容易忽略全局。例如，行銷團隊可能過度強調價值主張，不太注意其他兩類主張。偏重製造的主管，可能忽略買方需求，或是把員工視為變動成本。如果組織領導人未能留意這些偏頗的傾向，就不可能規畫出一套經過適當調整的完備策略主張。

雖然，許多經理人都十分了解結構如何塑造策略，卻不太知道如何調整這三類主張，才能以策略塑造結構。以下，我們要用杜拜（Dubai）這個城邦為例，說明組織可以如何運用藍海策略來重建環境。過去二十年來，杜拜重新界定政府的角色與活動，創造出全球成長最快速的經濟體。

表2 完成策略調整



調整：藍海策略實務

三十年前，誰都想不到杜拜竟能擁有今日的成就。當時杜拜只有荒涼的沙漠，幾乎看不到水泥建築，工作機會少得可憐，醫療服務也極度匱乏。老百姓住在以棕櫚葉搭蓋棚頂的小屋，在酷熱的氣候下牧羊為生。

不過，由於領導人作出明智的策略決定，使杜拜克服看似無法突破的產業結構劣勢。在這塊政治動盪的地區，只有杜拜維持穩定，自成一格。目前，杜拜只有5%的歲收來自石油與天然氣，十年前則高達30%。在阿拉伯世界裡，大概只有杜

拜擺脫石油經濟，與全球經濟完成大規模整合，並成為全球首屈一指的觀光與商業重鎮。雖然杜拜也和其他各國一樣，受到這波全球金融危機的衝擊，還不知道能不能應付這個難關，但至少截至目前為止，杜拜採取「依差異化與低成本原則，調整三類策略主張」的重建式藍海策略行動，已締造空前的獲利性成長（profitable growth）。

杜拜的價值主張是鎖定外國投資者，藉著外資刺激國內經濟發展；利潤主張是讓政府利用外國投資者，獲得利潤和收入；人力主張則是激勵本國人民與外籍人士，響應杜拜的價值主張與利潤主張，支持杜拜的策略。

價值主張：吸引外資

杜拜成功的關鍵，是對外國投資者提出有別於其他新興經濟體的價值主張。第一步，是成立十幾個世界級的自由貿易區，提供投資者絕佳的誘因。為了建立差異化，杜拜允許外資持有100%的企業股權，而且資本與利潤可自由匯出。為減輕外國投資者的成本，進口或再出口都不課關稅。他們在開業後的15到50年，營業稅率是零，而且這項優惠可延期。

為了進一步差異化，並降低投資者的成本，杜拜加快公司註冊登記流程，外商公司不到半小時就能取得營業執照。所有文件都使用英文，並採行相當透明的英國式司法制度（連首席法官都是英國人）。杜拜也提供世界級的航空、港口與運輸服務，使得商業物流更有效率。

由此可見，杜拜提供給外國投資者

的一整套誘因，兼顧差異化與低成本，這種組合促成杜拜強勁成長。我們把杜拜為外國投資者提供的價值主張，拿來跟中國最大的商業中心上海作比較（見表3-1）。上海與外國投資人有關的法律制度，既複雜又不透明，還要求外商公司必須熟悉中國的規範、習俗與政治。上海雖是全球最大、成長最快的經濟體之一，杜拜的許多措施卻更勝一籌。

利潤主張：開源節流

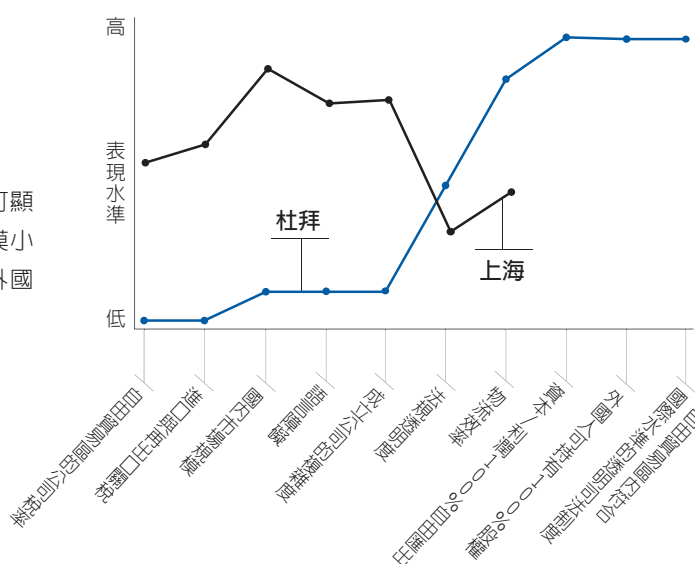
既然杜拜課徵的公司稅與個人稅都微不足道

表3 杜拜的策略主張

我們在進行藍海策略研究時，發展出「策略草圖」的分析架構，用來呈現組織的三類策略主張。水平軸列出組織一系列相關因素，而垂直軸則是這些因素的水準。策略組合是以圖像顯示組織在這些關鍵因素上的相對表現。以下列出的，是杜拜在三類策略主張上的各項內容，與它對照的，是其他新興市場，以及其他阿拉伯經濟體。

表3-1 杜拜的價值主張

以上海作為策略參照，可顯示杜拜雖然國內市場規模小得多，但價值主張卻對外國投資者極具吸引力。



道，如何為政府創造收入？答案是設法用不同於其他國家的方式來開源節流。杜拜與其他阿拉伯國家不同的地方，在於以經營大企業的方式來經營政府。邦長穆罕默德（Shiekh Mohammed bin Rashid al-Maktoum）有句常被引用的名言：「凡是對企業有利的做法，就對杜拜有利。」杜拜政府捨棄可能令外國投資者卻步的傳統收入管道，像是課徵公司

稅或個人稅，而是投資興建可支援外商投資活動的基礎設施，像是海運與港口服務、運輸、旅遊、航空、不動產開發、出口貿易、電信等。這些投資符合獨特的低成本價值主張，讓政府可直接從中獲利。

杜拜港口世界公司（DP World）就是個例子。政府透過杜拜世界投資公司（Dubai World），

擁有杜拜港口世界80%的股權。杜拜港口世界負責經營杜拜的傑貝阿里（Jebel Ali）港口與園區，共有六千家以上的企業進駐。另一個例子，是股權完全歸政府所有的納克希爾公司（Nakheel），現在是世界最大不動產開發商之一，預計未來十年內，將負責開發杜拜半數的住宅興建案，一方面滿足外國受雇人員的住宅需求，一方面可使政府獲利。杜拜政府也擁有阿聯酋航空公司（Emirates Airlines）的股權，由於前往杜拜的商務旅客與貨物日益增加，杜拜政府可以由此獲得收入。在服務外國投資人的同時，杜拜的企業也累積了全球化營運所需的專業知識，從中創造更多收益。舉例來說，目前杜拜港口世界在31國經營50個以上的港口，不但為杜拜帶來強勁的營收成長，

表3-2 杜拜的利潤主張

把以石油立基的阿拉伯經濟體，與杜拜的策略作比較，因為兩者在地理、社會與政府收入機制等層面，最適合對照比較。

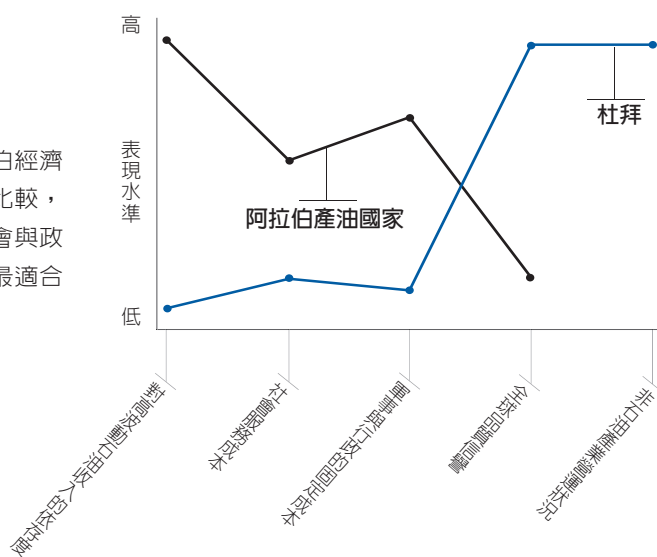
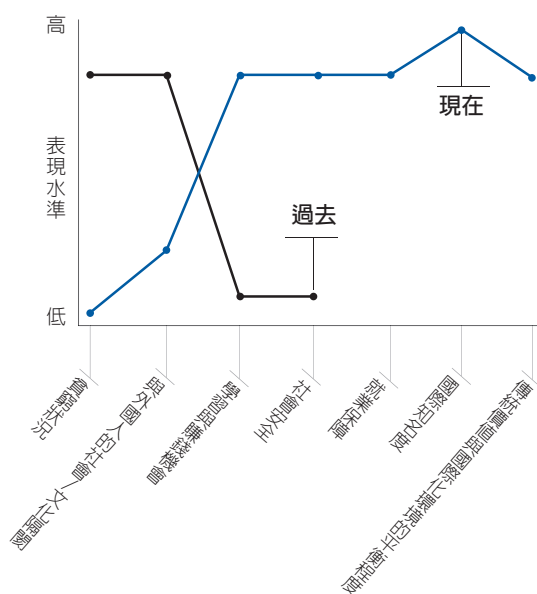


表3-3 杜拜對國民的人力主張

以過去的杜拜作為策略參照，說明新策略如何讓國民受惠。



更以品質享譽全球。

杜拜的利潤主張，不只講求差異化，也追求低成本，藉此提振經濟發展，並增加政府收入。杜拜的外籍人士都維持原有的國籍，而杜拜目前的新增人口中，有80%為外國人。由於限制外籍人士取得公民權，政府可以盡量壓低必須對人民履行的社會責任。此外，杜拜策略性地決定加入阿拉伯聯合大公國（United Arab Emirates），因此不需要擁有自己的軍事與外交人員，也不需要設立金融機構。阿聯首都阿布達比（Abu Dhabi）有大量油源，並承擔維持聯邦政府運作的大部分成本。結合上述所有的因素形成杜拜的利潤主張，可以打破現有「價值／成本取捨」做法（見表3-2）。

人力主張：經濟情感兼具

杜拜是具有國際色彩的城邦，一百多萬人口來自全球一百多個國家，其中主要是西方人與亞洲人。當外國人大量湧進，杜拜如何維護阿拉伯傳統，並培養國民的社會包容力？還有，外國人才是杜拜政府成功執行策略的關鍵，杜拜如何在不提供社會福利、不授予公民權的情況下，吸引外國人才？答案是：為本國人與外國人，創造可兼顧價值差異化和低成本的人力主張。這項人力主張也兼顧經濟與情感因素，因為這些因素都可為人們創造價值，也可能成為重要的生活成本。

首先，看看杜拜對本國人民的人力主張（見表3-3）。杜拜公民享有社會安全制度提供的優厚福利，而且幾乎都能擔任公職，還能獲得國家給予的多項協助，包括醫療照顧、疾病與生育給付、孩

童照顧、免費或補助教育、老人年金、失業給付，有些人還有住宅與殘障給付，這些措施大幅改善國民生活品質。

同時，政府也採取各項措施，來保存杜拜的文化與傳統，其中一項，就是強化本國人與外國人的區別。政府免費提供土地給人民，也提供無息貸款或補助，讓他們在都市郊區興建住宅。家中子女



藍海策略的架構，可把「結構影響策略」的做法，扭轉成對企業有利的「策略影響結構」模式。

可就讀住家附近的阿拉伯學校，校內提供伊斯蘭教義和現代化教育，這些學校都很重視阿拉伯的傳統價值與文化規範。由於本國人口很少，加上商業投資的收益很高，國民不必自掏腰包，就能享受政府提供的福利。

杜拜對外籍人士的人力主張，也同樣具有吸引力。他們已享有優渥的薪資，加上零所得稅，讓薪水看起來更誘人。杜拜的房價也相對便宜，近期一項研究顯示，杜拜豪宅的售價，比其他商業重鎮低了五分之一到三分之一。杜拜政府允許外國人在當地擁有不動產，這一點和中國或印度等開發國家的規定不同。這些誘因吸引許多外國人，因此杜拜迅速形成一個多元文化環境，幾乎所有的外國人，都能在這裡找到一部分與家鄉相關的經驗，例如，法國葡萄酒、印度紗麗、日本壽司，甚至還有世界最大的室內滑雪設施。簡單來說，杜拜的人力主張，讓外籍人才能以少許的花費，享受豐富而獨特的生活經驗。

歡喜救濟會的策略主張

歡喜救濟會（Comic Relief）是1985年成立的英國慈善募款機構，只花了二十年，便在過度飽和的慈善事業中，達到96%的全國品牌知名度，光是英國的募款就超過5.5億英鎊，善款來自富裕捐贈者、低所得家庭，甚至是兒童，讓慈善募款事業呈現不一樣的面貌。

價值主張：創意募款活動

傳統的慈善募款機構，都利用罪惡感和同情心吸收捐款，主要是取得較年長高收入者的大量捐贈，而且一整年都在募款。歡喜救濟會則採行不一樣的突破性做法：創辦「紅鼻子日」（Red Nose Day），除了當天舉行熱鬧有趣的社區募款活動，還在電視上推出長時間的募款娛樂節目「紅鼻子之夜」（Red Nose Night），由明星共襄盛舉。參

加者只要花一英鎊買顆紅鼻子贊助，或是表演搞笑動作請親友解囊。再微薄的捐款，都受到重視與表揚。歡喜救濟會創辦的這項獨特活動，每兩年才舉辦一次，以免大家感到厭倦或麻煩。歡喜救濟會的價值主張，使捐款人既能慷慨行善，又能以低額花費享受快樂時光。現在，紅鼻子日幾乎成爲英國的國定節日。

利潤主張：差異化、低成本

歡喜救濟會擁有一個穩當的捐款來源：紅鼻子之夜。這個看起來十分奢華的電視節目，其實不費分文，因爲電視頻道、攝影棚和明星提供的服務，都屬於義務性質。紅鼻子日的活動費用也不高，因爲大量募款工作都由民衆負責。由於紅鼻子日引起媒體廣泛注意，歡喜救濟會就無需巨額的廣告成本。另外，歡喜救濟

會也對其他慈善機構提供資助，而不是在已達飽和的募款市場推出方案與其他單位競爭，因此成本較低，產生一個差異化、低成本的利潤主張。

人力主張：榮譽感和歸屬感

歡喜救濟會只擁有少數幹勁十足、深受救濟會價值主張感召的工作人員，因此，機構的人力主張鎖定在一般大眾、企業贊助者，以及社會名流。歡喜救濟會如果想長期維持價值與利潤主張，就需要獲得這些人的支持。該組織爲這些團體帶來強烈的榮譽感與歸屬感，也讓他們有機會一邊玩樂一邊行善，而且只需要少量花費，或是不費分文，企業贊助者和社會名流還可免費獲得大量曝光機會，建立正面形象。這種差異化、低成本的人力主張，吸引每個社經階層的人。

杜拜的案例告訴我們，妥善調配三類策略主張，可創造強大的綜效。杜拜運用讓人難以抗拒的低成本與差異化價值主張，成功吸引外國企業，而且在爲這些企業服務的過程中，找到獲利豐厚的新興生財之道。另外，由於杜拜的價值與人力主張，吸引了爲數衆多的外國人，因此能夠創造一個充滿

國際色彩的環境，成爲別具魅力的度假和居住地點。最後，杜拜的利潤主張，可降低政府支出，並把政府經營企業的收入用在兩方面：一是對其他企業進行轉投資，爲國外投資人提供更多誘因；二是爲國民提供前所未有的高品質生活。雖然這些綜效，可能因某個外力的打擊（例如當前的金融危

機)而減弱,但只要杜拜從衰退中復甦,就能重建力量。

藍海策略的調整行動,不僅對政府適用,對許多企業和非營利組織也適用(見邊欄:「歡喜救濟會的策略主張」,說明如何把這樣的行動,運用到非營利組織)。

如果策略無法調整……

我們的研究顯示,許多能夠開創新市場的創新卻無法成為永續事業,關鍵因素之一,就是未能調整這三類策略主張。舉例來說,提供線上音樂下載服務的Napster,自1999年成立後,吸引八千萬名用戶註冊,所憑藉的價值主張就是提供簡單、容易使用的軟體,讓用戶透過全世界的電腦,為音樂檔案進行編目與檢索,以及免費共享這些檔案。然而,Napster成立不到一年,就遭到外界圍剿。

唱片業者擔心,免費分享音樂會損害他們的銷售業績,於是與Napster洽商,希望研擬出一個能使雙方受惠的營收共享模型。但Napster被驚人的成長沖昏頭,無法體會公司必須對這群重要關係人,提出一套人力主張。因此,他們不但沒有與唱片業者共同協商雙贏策略,反而以挑釁姿態宣布,無論唱片業者支持與否,他們都會繼續向前邁進。接下來的發展大家都已耳熟能詳:Napster還來不及規畫一套利潤主張,從廣大的用戶群身上謀利,就面臨一連串侵權官司,最後只好關門大吉。Napster未能調和三類策略主張,導致開創市場的創新無法在商業上成功。

蘋果公司(Apple)的做法,與Napster大不相

同。他們在2003年推出iTunes音樂商店以後,五年內就成為美國最大音樂銷售商。iTunes的價值主張,也和Napster的主張一樣有吸引力:它的線上商店讓購買者免費瀏覽二十萬首以上的歌曲,甚至還有一些僅限線上購買的歌曲,而且可試聽三十秒,付費下載單曲每首99美分,整張唱片9.99美元。此外,iTunes保證提供高品質音效,以及直覺式的導覽、搜尋與瀏覽功能。

但蘋果並未就此打住,接著又為五大唱片公司規畫誘人的人力主張,而且從一開始,就獲得BMG、EMI集團、索尼唱片(SONY)、環球音樂集團(Universal Music Group)與華納兄弟唱片



除非公司能創造一套完整且一貫的策略主張,否則不可能產生高效能的永續策略。

(Warner Bros. Records)的支持,因為蘋果保證下載音樂受到適當的著作權保護,而且每下載一首歌,支付唱片公司65美分。iTunes不僅從每首下載歌曲獲利,還為已廣受歡迎的iPod拉抬買氣,這兩個平台相輔相成,提升彼此的獲利。iTunes的價值、利潤與人力主張互相調整配合,不但為音樂事業開創新紀元,對手也不容易模仿,因此其他的線上音樂商店,至今無法在這個行業站穩立足之地。

類似Napster與iTunes的對比案例屢見不鮮。以開創新市場為目標的創新行動,固然是影響組織獲利性成長的重要策略,但我們也都知道,許多創新行動只能獲得短期成功,甚至徹底失敗。

你不妨想想：哪家公司最早開發或創造錄影機？我們曾向企管碩士和企業主管提出這個問題，他們的回答幾乎都是索尼或JVC。當我們問到哪家公司率先開發個人電腦時，答案也幾乎總是IBM或蘋果。

當然，這些答案都不對。發明錄影機的公司名叫Ampex，發明個人電腦的是MITS公司（Micro Instrumentation Telemetry Systems）。我們會記成蘋果、IBM、索尼、JVC，是因為他們最先完成策略調整，創造商業上的成功，在市場上建立品牌。二十年後，我們會記得哪家公司開創了線上音樂事業，是蘋果還是Napster？

這件事的啓示是：經理人不該對創新行動的本身過度興奮，因為這只是開頭而已。成敗的真正關鍵，在於能否調整策略。除非企業主管明白這個道理，否則還是會有企業爲了開創市場，把幾十億美元浪費在失敗的創新行動上。

領導人的挑戰

愈來愈多的企業、政府與非營利組織面臨條件不利的環境與產業結構，領導人再也不能因循舊例，一味任由結構來帶動策略。組織目前遭遇的經濟挑戰，更加凸顯領導人應了解策略如何塑造結構。然而，這並不表示結構論觀點已不再適用。就以從事多種業務的公司來說，不同的事業單位，面對條件不一的結構，擁有的資源與能力也不同，而他們策略方面的態度也不一樣，因此，結構論觀點較適合某些事業單位，其他單位則應採用重建論觀點。這兩派策略觀點的假設與理論截然不同，只選擇其中一個，都不足以讓組織應付眼前與未來各種複雜多變的產業結構與經營狀況。因此，領導人的挑戰在於，針對各個事業單位適合採取哪一種策略觀點，進行扎實的辯論，然後根據那個觀點的基本精神，爲事業單位規畫適當的策略，這個策略可能是採取結構論的競爭策略模型，也可能是採用重建

論的藍海策略模型。

你和你的組織是否都做好準備了？
（李明譯自“*How Strategy Shapes Structure*,” *HBR*, September 2009）

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。