

新世紀的策略管理

歐陽靈

關鍵就在策略

我個人二十幾年來都是在企業界工作，當然在二十年以前是在學界，但是學界講的是理論，企業講的是實務，甚至不只是實務，企業更講求績效，因此企業化政府的概念，就必須表現在實務績效上，而策略管理的特性也就是必須以務實的原則達到提高績效的目標。

在這二十幾年來，輔導過全球各地，包括海峽兩岸的四百八十九家企業，到目前很幸運的沒有失敗過的紀錄，成功之道何在？我歸根究底就在我大學恩師的啟發，我自認已經是一個管理的高手，但是我的老師可能覺得我不知天高地厚，他問我一個問題，他說：「您有沒有注意到有些公司管理得不是很好，甚至有些混亂，可是很賺錢；但是有些公司管理很上軌道，所有的制度規章都很健全，經營者也很認真努力，可是就是不賺錢，甚至虧損、倒閉。」他問我有沒有留意到這個現象，我仔細印證，果然真的有這個現象，管理得很好不見得賺錢，管理得亂七八糟卻很賺錢，恩師說：「您知不知道為什麼？」他告訴我說：「就是因為策略！」看看當今政局，我們應該不會否認，我們的執政者很認真、很努力想盡辦法想要把我們國家社會能夠經營得更加的富強，但是目前的績效顯然是讓我們有那麼一點失望的，失望的原因不在於他努不努力的問題，也不盡然是法規機制的問題，而在於有沒有『策

略』主軸。

形象也是策略

那麼，希望我在企業界這麼多年來的成功經驗可以分享給各位做參考，對於提高績效能有一些幫助。雖然只有短短的二小時時間，大家應該都能舉一反三，因為我們是全世界最優秀的警政人才，怎麼講？因為這是我自己本身親身的經驗，很多人可能對警政有一些負面的印象，但是我自己回國之後，是住在羅斯福路六段景仁公園附近，有一晚我聽到公園有吵雜的聲音，好像有人在吵架、打架，我從窗口看下去，有幾個不良少年跟一個老人家發生衝突，老人家已經被打得頭破血流了，再不處理會出人命，我有點雞婆，打電話到文山二分局，讓我最驚訝的是不到十分鐘的時間我們的警員就到現場了，更了不起的是，不到一小時就已經抓到肇事者，已經破案，真是讓我驚訝，驚訝的是讓我對警察的印象完全改觀了。以前從媒體傳播中的印象以為警察只會拖拖拉拉沒有效率，甚至吃案，但是眼見為憑，我所看到文山二分局的警察是如此有效率、專業、敬業！

經過印象的改變，我就成為一個傳播的管道，只要一提到管理效率，就會提到這個案例，提到這個案例當然對文山二分局可能就是一個加分的作用，等一下我們談到策略的時候，我們會再把這案例拿來印證，這在策略應

用上就叫做形象策略。形象策略不是打廣告，搞娛樂的置入性行銷，而是具體績效的表現，用專業敬業感動市民，自然形成口碑風評，我們整個社區都給文山二分局很高的評價，這就是策略管理的真義，否則只是自我陶醉，自欺欺人。

先要改變觀念

我們要做什麼形象策略？例如效率化的形象策略，但是台灣現在有很多負面的思維、負面的傳播、負面的社會現象。這些都會讓我們的社會變得更負面，這就叫做惡性循環，剛才我所講的案例就是正面的循環、善的循環，所以策略管理的最高境界，並不是像權謀這一類的東西，而是『核心價值』。『核心價值』是什麼？就是『理念』、就是『觀念』，除了理念或觀念能夠真正改變未來績效，否則我們所做的任何事情，可能都是在做白工。各位可能聽過這麼一個寓言故事，有一百個停車位的停車場，在日本大概可以停一百二十輛車，因為日本人的車比較小，日本人很會降低成本，所以一百個停車位可以停一百二十輛車。但是如果是在美國的話，一百個停車位，只可以停八十輛車，美國車大，老美開車技術也不是很好，所以一百個停車位只能停八十輛車。如果是在德國的話，一百個車位剛好可以停一百輛車子，因為德國人非常規矩，非常守法。在台灣的話，一百個車位，只能停兩輛車，為什麼？一輛停在出口，一輛停在入口，台灣人就是不喜歡規矩，所以在這樣一個社會環境裡要執行公權力，是非常大的挑戰，如果沒有策略思維的話，就算是鞠躬盡瘁，死而後已，都可能達不到什麼績效，策略管理非常重要，現在就讓我們進入策略管理的課題吧！

策略運作前提

在巨變的時代中，領導者最主要的責任是為組織創造不相同的明天，不相同的意思，當然就是更好的，而不是更差的，但是要有更美好的明天，美國 GE 公司最偉大的總裁威爾許說：「要創造不相同的明天，就要有不一樣的做法！」一樣的做法不可能會有不相同的結果，所以愛因斯坦說：「所謂的笨，就是想用同樣的做法，而產出不一樣的結果。」因此，所有的策略思考都必須與過去不一樣，但是不一樣就會不習慣，不習慣就會有心理障礙，甚至懷疑、不安、恐懼、排斥、抗拒。所以策略管理的前提是：先處理心情，再處理事情，心情很好什麼話都好說，心情不好什麼事都別做了，心情是什麼？就是 KIMOCHI，KIMOCHI 好，什麼都好說，KIMOCHI 不好，講什麼都沒用。所以我們最怕的就是：沒有進入狀況就破口大罵，走到哪裡罵到哪裡，那麼什麼事都不用做了。

第二個前提就是：禁止講潑冷水的話，我不是說『避免』，而是說『禁止』，禁止就是完全不講。冷水一潑，KIMOCHI 就很不好，冷水一潑就很洩氣，冷水一潑，工作意願就盪到谷底了。不要潑冷水，那應該怎麼辦呢？策略管理有兩個互動要領，因為策略管理不是一個人的事，策略管理是一個團體，甚至是很多個團體，這些團體可能不是我的權力可以管到他的，但是我卻必須要用我的影響力去影響他，所以我常說：「可以沒有權力，但是不能沒有影響力！」影響力從哪裡來？『多肯定少否定，多讚賞少批評』，這兩個互動要領也就是所謂正面思考的力量。

突破習慣領域

但因為人類是習慣的動物，所以有新的策略就可能有各種心理障礙，有心理障礙您就不可能落實新的做法，所有的策略通通都是新的





做法，而這個新的做法，常常就會因為心理障礙，而使得我們的策略沒有辦法落實，沒有辦法推動，沒有辦法達到策略的目標。再舉個例子，我們來做個實驗，大家更能體會得到，請大家把您的雙手合在一起，請看看您是右大拇指在上面還是左大拇指在上面，有的左大拇指在上，有的右大拇指在上，那是因為習慣的不同，改變一下，覺得怎麼樣，怪怪的，不習慣。把您的雙手抱著您的胸前，右手在上？還是左手在上？個人習慣不同，改變一下，大家都覺得怪怪的，甚至有人還找不到位置的。以前我們這樣做就行了，但因為時代的改變、社會的變遷，市民的要求、意見領袖的逼迫、我們不得不改成這樣，我們改得過來嗎？不一定改得過來，所以策略可能大家都知道，但是不一定能夠執行落實成功。

那麼我們講策略管理，策略是排前面，管理是排後面，這兩者都很重要，我們常講企業有兩件最重要事，一是把事情做對，就是策略，一是把事情做好，就是管理。今天所講的策略管理，講的就是這個。金克拉博士所做的研究告訴我們：「一個觀念要講六遍才會有效，一個行為要做二十一遍以上才會習慣。」也就是熟能生巧，習慣成自然，也就是郭台銘先生說的：「訓練徹底，才有執行力！」但是我們可能會說：「我有跟他講過了，我有跟他說過很多次了。」有跟他說過或說過很多次，是不是有效？不一定有效，為什麼？因為一個觀念要講六遍、一個行為要做二十一遍。所以我們不要奢望，我跟他講過一兩次，跟他講過三四次，就能夠有效，必須要有不厭其煩、堅持到底的耐心與毅力。

掌握未來趨勢

我們再來看到時代在變，環境在變，怎麼變法？從遠古的漁獵時代，變成畜牧時代，變

成農耕時代，變成工商時代，在漁獵時代靠打漁、打獵維生，抓到魚、抓到獵物的話就有得吃，運氣不好沒抓到就餓肚子。後來有人發明了畜牧，用畜牧的觀念、畜牧的做法把打到的漁獵畜養繁殖起來，於是每天都有得吃。但是前提是要把漁獵的觀念改為畜牧的觀念，還要學習畜牧的知識與技能，否則還是有一頓沒一頓。後來變成農耕時代，不只有得吃，還吃得飽，但是前提是要從畜牧的觀念改變成農耕的觀念，學習農耕的知識與技能；後來又演變成工商時代，不只吃得飽，還吃得好，但是前提是要從農耕的觀念改變成工商的觀念，並且要學習工商的知識與技能；而現在已經進入所謂的「知識經濟時代」，在知識經濟時代中，我們要改變的觀念就更多了，我們要學習的知識與技能又更多了。

管理大師彼得杜拉克說：「因為知識會不斷自我淘汰，今天擁有最先進知識的人，明天很可能變為最無知的人」，在我當學生的時候，我們所學的電腦是大型的電腦，我們的卡片還要打洞，雖然花了很多時間學習、練習，可是到現在那些程式語言已經完全沒有用了。

變化越來越快

這個變化將會越來越快，大家有沒有注意到：這兩百年來的變化大於兩千年來的變化，因為工業革命，機器的發明取代了傳統手工業；這二十年來的變化又大於兩百年來的變化，為什麼？因為電腦的發明、自動化的運用。這二十年來如果不懂得電腦、不懂得自動化，這個企業是沒有辦法生存的。甚至這兩年來的變化又大於這二十年來的變化，為什麼？因為網路科技的應用，各種技術不斷快速的更新。這個變化還會越變越快，所以美國有一項調查報告：「全全新產品上市的平均生命週期，在 1975 年的時候，一個商品可以在市場

上賣三年，到 1985 年竟然只剩下一年的時間，1995 年只剩下三個月的時間；以前可賣三年賺三年，後來只能賺一年，現在只能賺三個月，對於我們的 R&D 研發人員來講，也就是以前三年開發一個新產品就行，後來必須在一年內開發出來，再後來是三個月內必須開發出來，現在的科學園區裡頭，甚至一個月內同時要開發出好幾個新產品，否則就等於把市場拱手讓人。產品的生命週期越來越短了，而時間變成企業競爭的決勝因素，那麼相對於今天我們的政府，我們的公務部門，我們叫做企業化政府，企業化政府最主要的特色是什麼？就是效率，那麼效率是什麼？

效率的評量指標就是時間，以全球汽車市場競爭為例，日本的汽車廠是三小時可以做一部車，美國的汽車廠是二十小時做一部車，三小時跟二十小時的成本就不一樣，當然美國車就沒有競爭力了，沒有競爭力自然市場就拱手讓人了，曾經是全球最大的汽車公司，包括 GM、福特、克萊斯勒，現在都敗在 TOYOTA 的手下。

最怕組織老化

企業的營運週期也成為競爭指標，什麼是營運週期？從接單出貨到收款；1993 年全球最大的電腦公司 IBM 號稱藍色的巨人，營運週期平均七十五天的時間，但是 1993 年第一季 IBM 就虧損了八十億美金，成為全美有史以來虧損最嚴重的公司，新任總裁葛斯特納要求從七十五天縮短為六十天，竟然大家的反應是一個字「impossible」（這是不可能的事），為什麼說不可能的事？不是不可能，是大家不想挑戰，不想改變，墨守成規，習以為常，因循苟且，這就表示這個組織已經老化。但是 COMPAQ 公司的營運週期卻可以做到三十五天時間，三十五天的成本與七十五天的成本當

然是不一樣的，三十五天跟七十五天的競爭力更是不一樣，三十五天的顧客滿意度跟七十五天的顧客滿意度也是不一樣的。COMPAQ 公司奪魁之後，還要進一步提高競爭力，想從三十五天緊縮成為三十天，大家的反應竟然還是那個字：「impossible」，不可能。可是 PC 新盟主 DELL 公司的營運週期是二十四「小時」，不是用「天」來算的，是用「小時」來計算，憑什麼？靠網路科技的運用以及各種流程不斷快速的更新。台灣第一個做流程改造的企業就是王永慶的台塑公司，三十年前他們就在做流程改造，只不過台塑公司當年是一年做一次流程的檢討與更新，但是 DELL 公司現在是一個禮拜做一次流程的檢討與更新，當然電腦界的新盟主就是 DELL 公司了。

不知道大家還有沒有注意到，以前我們看 VCD，現在我們都看 DVD，以前我們是用 CRT，現在我們是用 LCD，而且 LCD 越來越便宜，我女兒在唸國中的時候，我幫他買了一個十五吋的 LCD，那時候買一萬二千元，透過朋友去買的，覺得很高興很便宜，但是現在十九吋的只有六千五百元，這個價格還會持續降下來，以前用的是 PC，後來用 NB，甚至用 PDA，已經有很多公司業務人員的標準配備就是 PDA，未來我們所有的員警每個人手上都應該要配備一部 PDA，這個 PDA 裡頭可能會內建很多可以隨時應用的 DATA，甚至可以跟各相關單位連線、協調、配合、互動。

大家有沒有注意到：有些行業不見了，不知道大家曉不曉得這個行業，補碗的、補襪子、供熱水、倒屎尿，以前上海還有一個幫派就是專門圍事倒屎尿的，但是現在沒有了，因為現在用抽水馬桶，有些行業出現了，比如：電腦網路、手機短訊或是電子商務，這是以前沒有的，以前在阿嬤的時代，他們怎麼想也想不到有這些東西。有些行業轉型了，例如說：





以前的扛轎轎夫現在叫司機，以前是印刷廠，現在叫印刷電路板廠、彩色濾光片廠，以前用的是真空管，後來變成電晶體，變成 IC、LSI、VLSI，以前叫錢莊，現在叫銀行，甚至叫金控，以前叫鏢局，現在叫保全，以前叫捕快，現在叫刑警，將來還會變成什麼型態呢？我們要好好去思考這個問題，並且做好應有的準備。

不變一定淘汰

如果不能改變，那麼一定會被時代所淘汰，日本的SOGO這麼大的百貨公司倒閉了，三菱汽車竟然危在旦夕，上個月才化險為夷，福特汽車關掉十幾個廠，東帝士、台鳳都倒了，這些企業都沒有風光過嗎？他們都曾經很風光，但是他們為什麼會倒，因為時代變了，博達、訊碟都只是冰山一角，台灣的公司平均一年關掉八萬家公司，這些公司難道沒有經營得很成功過嗎？很風光過的嗎？都有，那為什麼現在會關掉？因為他做不下去了。

企業會有生命週期，企業剛成立的時候，我們稱他為開創期，開創期有他的一套做法，我們叫做策略。假如策略正確的話，企業就會進入一個新的階段，叫做成長期，企業就開始成長，但是任何企業成長到一個程度，一定會遇到兩個字叫做「瓶頸」，這個階段我們稱為成熟期，成熟期有兩個特徵，第一個特徵就是他成長趨緩，成長慢下來了，沒有像以前那麼快。第二個特徵就是獲利降低，沒有像以前那麼賺錢。所以各位都可以擔任企業管理顧問，如果您看到一家公司他的成長慢下來了，他的獲利降低了，您就可以跟這家公司老闆說：您們遇到瓶頸了，您們進入成熟期了，甚至大膽的告訴他：您們的策略已經行不通了，他可能會跟您反駁：「為什麼以前可以，現在不可以？」您可以告訴他：因為以前有以前的時代

背景，有以前的經營環境，現在時代變了，環境變了，以前讓您成功的策略，不只不能保證您繼續成功，甚至會成為您成功的絆腳石、失敗的原因。

最怕遇到瓶蓋

有一次我在科學園區談到，企業成長到一個程度一定會遇到瓶頸，有個主管跟我說我們公司所遇到的問題，可能不是在「瓶頸」，而是在「瓶蓋」，「瓶蓋」是什麼？包括老闆在內的高階主管。所以一個企業如果有瓶蓋，一定會事倍而功半，甚至徒勞無功，怎麼辦？把瓶蓋打開，叫做打通任督二脈，當我們打通任督二脈的話，上下一心才有辦法有很大的能量去突破，開創新的局面，怎樣把瓶蓋打開，就是大家都要有策略思維、要有策略觀，而策略思維、策略觀是需要整個團隊來參與的，才能夠真正有一個好的策略出來，而不是由一個人閉門造車、自以為是所訂出來的，那就很危險。當我們不能有新的觀念、新的做法，就會進入下一個階段叫做衰敗期。如果能夠有新的觀念，新的做法，我們就可能進入更新期，有些學者稱之為第二曲線，所以企業要不斷創造第二曲線，當然有人會問：我們要更新是不是一定要經過成熟期這個階段？那倒不一定，因為這個階段，您一定要付出一些代價，甚至是痛苦的代價，有時候甚至來不及。

改變才有機會

以我們台灣很多企業來講，目前還在成長中，如果我們能宏觀而前瞻地去預測，去掌握未來趨勢，為將來做準備，早一點做改變，而不是逼不得已了，我們再去做，逼不得已的時候可能就來不及了。企業要更新，還是要衰敗，關鍵只有一個字就是「變」，所以彼德·杜拉克這位管理大師說：「企業唯一不變的就

是變」。但是這跟我剛開始說的，人是習慣的動物有很大的衝突，人都很習慣於原來的行為，面對改變往往就會產生坪內壽夫所講的：「改變的五個正常反應」，第一個是觀望，觀望看看公司是不是真的會這麼做？第二個是批評，批評這樣做也沒有比較好，甚至不只會批評還會抱怨，甚至還會杯葛、抗爭等等。請問各位的正常上班時間是幾點鐘？「八點半」，假如我們現在因應交通、因應社會的變遷，如果把他改為七點半上班，大家會不會有意見？如果把他改為九點半上班，當然就要延後一個小時下班，大家有沒有意見？只要改就一定會有意見，那麼我們高階領導主管所要面對的就是改變未來的這些挑戰，這些挑戰可能是來自上面，可能是來自下面，可能也來自平行單位，或外面都有可能，只要是變，大家就會有意見了，但是我們不能不變。難怪克萊斯勒的前總裁艾科卡先生說：「不變是一定不會成功，但是變也不一定成功！」GE 的威爾許說得最好，他說：「要視改變為機會，而不是威脅。」當有改變的時候，我才有這個機會，我可能會因為這個改變而趁勢而起，如果沒有這個改變的話，往往就是一個蘿蔔一個坑。

如何成功變革

接下來要談的是要怎麼樣改變才能夠成功，首先必須要掌握趨勢才可能成功。以台灣企業為例，台灣三十年代至四十年代，這個階段的背景是物資缺乏，物資缺乏的時代如果能夠做出社會上所需要的產品，大家就會搶著買，做越多就會賺越多，我們稱之為生產導向的階段。這個階段只要做就可以賺錢，要賺這個錢的前提是您要懂得生產這個產品的技術，如果您沒有這個技術，您就賺不到這個錢。所以這個階段的總經理通常是技術背景出身的。但是技術越來越公開化，您會做他也會做，還

有更多的人會做，所以就開始會比較，比什麼？比品質，誰的品質比較好，誰就成為贏家，所以這個時候的競爭力就表現在技術跟品質上，但是技術越來越公開化，品質越來越一致化，您會做我也會做，您做的很好，我也不差，而更多的廠商進入市場，因此供過於求，就會產生拼價格的現象，您拼，我拼，大家拼，拼到最後大家無利可圖，再拼下去可能就虧本了，那怎麼辦？進入下一個階段，我們要想辦法降低成本，提高效率，王永慶稱之為「合理化」，在學術上稱它為「管理」，所以什麼叫管理？管理就是降低成本，提高效率。這個階段誰來當總經理？就是懂管理的人來當總經理，不管您過去的背景出身，您懂管理，您就有機會當總經理了。第一個階段的老闆喜歡講：「只要我東西好，就不怕沒人來買。」但是到管理導向的階段必須要我的東西又好又便宜，才能賣得掉。可是偏偏時代又變化了，東西又好又便宜不見得賣得掉，要賣得掉才算數。因此我們進入了行銷導向的階段，行銷導向的階段要賣得掉要靠誰？靠業務人員，業務人員在公司裡講話就大聲了，所以彼德·杜拉克就講過一句話：「未來的總經理百分之九十九以上將由業務出身的人來擔任。」

應用策略思考

在生產導向階段，通常只要努力的做、拼命做就會賺錢。在管理導向階段，大家想辦法盡量省錢，盡量壓低成本，但是到行銷導向階段則要會賣才算是本事，因為沒有營收就沒有獲利，公司就沒有辦法週轉，公司就垮掉了。這時我們又發現時代又再變了，到現在這個階段您懂生產，我也懂生產，您懂管理，我也懂管理，您懂業務行銷，我也懂業務行銷，沒甚麼了不起，所以您會聽到社會上有一句話說：「生意越來越難做，越來越競爭。」這個階段





就叫做競爭導向階段，每天都在想怎麼辦？怎麼辦？怎麼辦？如果能夠想出一套有效的辦法，這個辦法我們就稱它叫做「策略」，那麼策略用來幹什麼的？在企業而言的話，叫做獲利，在非營利機構或公部門這兩個字應該改為「績效」，績效從哪裡而來呢？績效是從優勢而來，所以策略就是要能規劃出、建立起或補強成為我們競爭的優勢。客戶為什麼掏錢來買您的產品？為什麼支持您？為什麼跟您往來？因為您的優勢，那麼優勢來自什麼地方呢？來自於加值，創造價值，增加價值讓客戶覺得物超所值、很划算，我就能夠賣到更好的價格。

所以投資之神巴菲特就說過一句話：「沒有價值的事，做再多也沒有用。」什麼叫做有價值的事？這樣的思考就是策略思考，最基本的根源要先知道人家要的是什麼？人家不要的您做再多也沒有用。舉例來說，我說：「小陳幫我把這張桌子搬到一樓大門口去。」，小陳來了，把這裡的椅子全部搬下去了，搬越多我越高興還是越苦惱？真的是苦惱啊，我要的不是椅子啊，因為我要的是這張桌子啊。您很高興地拼命做您想做的事，但如果不是人家要的，做得再多也沒有意義，也就是「民之所欲，常在我心。」企業要看清楚我的客戶要什麼？對公部門而言，客戶可能是我們的老百姓，客戶可能是市民。公部門一樣要掌握未來的趨勢，先弄清楚市民要的是什麼？但是需求會變的，不是一直都是如此的，以前我們吃飯的時候要便宜又大碗，但是現在不是便宜又大碗就有人要吃了，現在大家要吃的可能是要有氣氛，或者可能是要很創新，要有不一樣的感覺，要有異國風味等等。以企業經營的幾個趨勢為例：電子業、家電業，他們二十年前就有輕、薄、短、小的趨勢。二十年來如果懂得掌握輕薄短小，您就有可能賺得到錢，這幾年又有更新的趨勢，叫做創、遊、美、人。創，就

是創新；遊，就是遊戲化，就是要好玩有趣；美，就是要有美感，要看起來漂亮；人，是要有人性化。譬如說健康的趨勢、環保的趨勢，如果不符合健康、不符合環保，一定會被淘汰出局，沒有辦法立足，沒有辦法生存的。又譬如說現在的消費國民所得已經到達一萬五千元美金以上，雖然這五、六年來都沒有增加，但是一萬五千元美金就一定會產生一個消費的趨勢，就是感性消費，感性消費就是說買東西不只說這品質好而已，不只功能好而已，而是要看有沒有感覺，感覺對了，我就願意花更多錢來買，所以您可以看到裕隆汽車就是高手，他的 March，小小的車賣了十年以上了。照理講起來，汽車三年就要大改型了，他還在賣，改一個顏色他就又能夠賺錢了，March 有一種哇沙米的顏色，哇沙米的顏色他賣給誰呢？賣給夠噲的女生，我就看過有一個女生開那種顏色的車，那個女生雖然長得醜醜的，但是她自認為夠噲，所以她願意花多一點錢買。她在買什麼呢？她在買感覺，買那種夠噲的感覺，這就是感動行銷。

公關傳播策略

感動行銷最有名的例子就是全國電子，全國電子的廣告強調給您很感動，總統級的幫您裝冷氣的方式，進到您家要先用一個塑膠套套在鞋子，才不會弄髒您家地板，把您弄得整個乾乾淨淨的、漂漂亮亮的，感覺很好。我們企業經營就是要抓住這個趨勢，抓得到趨勢的話，我們就可以賺到更高的利潤，佔有更大的市場。如果我們以企業化政府來講，公部門也是應該這樣來思考，我們可以思考一下警政管理未來可能會有什麼趨勢？譬如說：以前可能是很嚴肅的，現在時代不同了，可能要有親切感，我過去住同安街社區，屬於廈門街派出所的轄區，歷任管區員警都非常盡職，每次來訪

時都十分親切有禮、熱誠敬業，進退應對談吐不俗，其專業水平連一流企業人員都有所不及，令人激賞，社區鄰居都會給他們加分，當然更會支持他們，這就是形象策略。形象怎麼讓人家知道？只有這個社區的人知道是不夠的，所以更進一步的叫做公關策略。公共關係 PR 並不是指吃飯、喝酒、送禮這些做法，在歐洲的企業，PR 是企業經營的四大支柱之一，企業經營的四大支柱第一個是要有資金、資本，第二個要有土地，第三個要有人，第四個就是 PR。PR 有四個最主要的意涵，第一個就是要讓人家知道，知道的人越多，對您就越有利，我們用「知名度」來評量。譬如我們要去買口香糖，您第一個想到什麼品牌？箭牌，您知道您就有可能考慮去買箭牌。像侯友宜先生是威名遠播的天下第一神捕，他成為最年輕的署長也是理所當然。所以提高知名度對我們是有利的；但是在傳播泛濫的時代就不是絕對了，知名度很高但卻是個惡名昭彰的壞蛋，您就不可能把女兒嫁給他。所以第二個更進一步要讓人家知道我們好在哪裡，讓人家知道我們好在哪裡，叫做「好感度」，但是廣告那麼多都是在爭取好感，我們會懷疑是不是真的那麼好？您看到這個男生，對他有好感，會不會因此嫁給他呢？不一定。第三個我們真的那麼好，這叫做「信賴度」。只要是台塑王永慶先生他們公司所出的產品，品質一定都很不錯，這就是信賴度，有了信賴度，很多廣告費用、促銷費用都可以省下來了，但是有人問我說：如果沒有那麼好怎麼辦？那就是公關。第四個最重要的意涵：趕快好起來，台灣有很多企業當客戶抱怨的時候，他會說我們這一行就是這樣，我們公司這十幾年來就是這樣。當我們這行都是這樣，只有我們不是這樣，我們改變了遊戲規則，我們馬上就會成為這個行業裡頭的佼佼者，這個做法就叫做創新策略，所以警政

單位必須要有公關的運作。不久前我看了一個報導，有一個國家他們在抓壞人，在抓小偷的時候，有一種像魚網一樣的槍，一扣板機，漁網就飛出去把那個人包起來，跑都跑不掉，如果說我們能夠有這樣的預算，採購這種最新的設備，然後到全省各地都秀一下，可能歹徒就考慮到機會成本太高而不敢做壞事了，而市民對警政也會有更高的評價、更高的信心與好感，這就是更專業的公關策略運作。

建立策略優勢

我們正式的來定義策略，什麼叫做策略？彼德·杜拉克說：「策略就是贏的方法。」商場如戰場，不過如何打贏這場戰，贏的方法很抽象對不對？我們看具體一點的，策略規劃的目的在建立優勢，想打架的時候，我拳頭比較大可能就是優勢，我腳比較長可能是優勢，我閃躲比較機動靈活是優勢，我比較耐打那優勢，我跑的比較快也是優勢，有優勢才能提高營收，有優勢才能提高獲利，有優勢才能夠永續成長。客戶是因為您的優勢才讓您賺更多的錢，客戶是因為您這個優勢才繼續跟您往來，會有更多的客戶跟您往來，您才能夠不斷的成長。

如果比較白話來講，這策略就是要好、快、省、多，毛澤東的老共股份有限公司就靠著好、快、省、多打下江山。但老 K 股份有限公司在好、快、省、多前面多加了一個「更」字，「更好」、「更快」、「更省」、「更多」，而在台灣創造了經濟奇蹟，這個「更」字就是所謂的「策略優勢」。很多人問我：為什麼您說老 K 股份有限公司不錯，卻還會出來一個 DPP 公司呢？因為在某些地方，老 K 做得還不夠好、不夠快、不夠省、不夠多，才讓 DPP 有生存的空間。有一個 DPP 公司的朋友告訴我，DPP 最感謝老 K 那麼爛，因為他們那





麼爛才讓DPP有生存的機會，有立足的機會。但是也有人問我，老師您說DPP不錯，為什麼現在選得那麼辛苦呢？好像很少得到壓倒性的勝利，都是非得耍一點選舉的花招才能夠選勝，我的答案是K公司還擁有一些優勢，譬如說：在財經人才方面，K公司確實比較強一點，未來還有很多選舉，例如北、高市長選舉、立法委員選舉，有人就問我了，老師未來選舉誰會贏？我想這不應由我回答，各位應該都知道誰會贏，應該看看誰比誰「更好」、「更快」、「更省」、「更多」，所以各位應該記住一句話：「沒有永遠的勝利者，也沒有永遠的失敗者！」這個情勢是隨時都在變化的，因此您可以看到他起高樓，也可以看到他樓塌了，您可以看到某人坐上那位子，也可以看到他下臺了，是一個很正常的現象，所以我們每天都要想：怎麼樣能「更好」、「更快」、「更省」、「更多」。

策略就是限制

麥可波特這位年輕的策略大師說：「策略就是限制」，什麼是限制？所謂的限制是要聚焦在有效的重點上，不要什麼都想做，結果什麼都做不好，什麼都沒做到：也就是所謂的「八十、二十原理」，八十二十原理是什麼？您可以看到這一片地毯可能要換，但是不是所有的地毯都破掉？不是，只是那百分之二十的地方破掉，可是其他百分之八十是沒有破的，為了那百分之二十，必須付出百分八十的代價。所以我們看到企業裡頭，可能它的百分之八十的營收獲利來至百分之二十的產品，如果懂得抓住重點，您就立於不敗之地了。不必什麼都想做，辛苦得要命，鞠躬盡瘁，死而後已，結果做得很辛苦還被嫌棄，也就是老毛說：「與其傷其十指，不如斷其一指。」斷其一指就是抓住重點，抓住有效的重點，就是策

略。

要有核心價值

我們再來看策略的三個層次，也就是日本的經營之神松下幸之助所說的天略、政略和戰略。天略是什麼？是百年千年不變的價值，譬如說：誠信篤實，商德的最高原則就是誠信，如果沒有誠信就不可能繼續往來下去，所以當大陸的企業邀請我去幫他們講一個課程叫做「誠信經營」，說真的我有一點啼笑皆非，在大陸他們講誠信嗎？我跟他們討論這個問題：您們這邊也講誠信嗎？他們告訴我說當然講誠信，因為誠信是通往世界唯一的鑰匙，所以他們現在也知道誠信這個核心價值觀多麼重要。美國新進的管理大師柯林斯寫了一本書叫做「基業常青」，他研究了百年以上的長青企業，發現這些百年以上的企業還在不斷成長發展，他們都不是汲汲想賺錢的企業，卻都有共同的特徵，他們都有一個核心價值觀，這個東西就叫做天略，也就是發自內心深處，必須堅守不渝的經營理念。

第二個叫做政略，政略就是我不需要什麼都想做，一大堆的關係企業，結果每一家都在虧錢，我們應該專注於一個領域，擁有這個領域的核心技術，而且這個領域是不斷在成長發展的，我可以成為數一數二的，可以成為規格的制定者，成為市場秩序的主導者，像微軟專注於作業系統，像英特爾專注於CPU，都是成功的典範。

第三個叫做戰略，什麼是戰略？在這個領域裡，我怎麼立足、怎麼發展、如何跟競爭對手競爭、如何超越我的競爭對手、如何擴大市場佔有率，讓利潤極大化？這就叫做戰略。所以中國大陸只談戰略是不對的，我鼓勵他們應該往更高層次的「天略」去提升，否則很容易掉到「為達目的不擇手段」的陷阱，後遺症很

大，代價也會很高。我們也是一樣，我常跟政界的朋友建議：策略的三個層次就像選舉，您可能贏了一場選舉，但是不可能贏得每場選舉，選舉就像戰略層次，但是要如何讓您永遠都能贏得每場選舉，不用花錢、不用耍什麼花招就能夠贏得選舉？必須讓選民都認同您的想法，這必須要一段較長的時間，堅持某些原則也需要付出較大的代價，所謂的代價不是金錢，而是您的執著。

站在策略高度

再來看策略管理常見的迷思，第一個是層次的迷思，在企業組織之中有三個層次：基層、中階、還有高階這三個階層的人，他們要去思考三個不同的問題，要擔負起三個不同階層的使命，基層的叫戰技，中階的叫戰術，高階的叫戰略，什麼叫戰略？二次大戰的時候，日軍決定攻打珍珠港，決定要打哪裡就叫做戰略，因為日本認為珍珠港是老美防守最薄弱的地方，我打得他措手不及，以後老美就不敢來惹我了，至少在亞洲地區可以橫行霸道，但是怎麼打珍珠港？用航空母艦，再用艦上的轟炸機拂曉出擊，叫做突襲戰術或叫閃電戰術。那什麼叫做戰技？日軍在預定的時間、地點準時起飛，對準目標，彈無虛發，百發百中，打得老美灰頭土臉，這叫做戰技。為什麼有戰技？因為戰術上需要，為什麼有戰術？因為戰略上需要，所以我們說戰略指導戰術，戰術指導戰技。但是如果這個飛行員是一個烏龍飛行員，一起飛就炸到自己的航空母艦，那麼可能就不能達到戰術目標；如果不能用閃電突襲，也不可能達成戰略目標。所以我們也說戰技支撐戰術，戰術支撐戰略，這三個層次是環環相扣的關係，以前是完全區隔開來，現在是環環相扣，尤其是中階，中階要了解戰略才能規劃戰術，中間除了要了解戰略、規劃戰術之外，更

要想辦法強化作業層的戰技，提升戰技才有辦法達成戰略目標，所以中階這個立場叫做承上啟下，這三者的關係是相乘的關係，而不是相加的關係，如果用加法的話，日軍這次的戰役戰技一百分，戰術一百分，一百加一百是兩百分，但是如果用乘的話就不一樣，一百乘一百不得了，但是乘於零(日軍戰略是零)，一切歸零，因為引起美國的參戰，造成日軍最後的無條件投降，所以我們也說戰略錯誤全盤皆輸，所以我們必須從戰略高度來思考，然後要展開到戰術層次，更要落實到基層的戰技。

不可畫地自限

如果要做好的策略規劃，第一必需要宏觀，如果以企業的立場來講，宏觀指的是什麼？指的是全球的考量，請問各位：東南亞經濟風暴對台灣會不會有影響？韓國的金融風暴對台灣有沒有影響？日本的經濟泡沫對台灣有沒有影響？美國 911 事件對台灣有沒有影響？中國大陸經濟崛起對台灣有沒有影響？而台灣 921 地震對美國那斯達克指數有沒有影響？全球會互相影響，所以絕對不可能自己可以關起門來閉門造車，而不顧全球的局勢變化。我想我們大家愛台灣是毫無疑義的，但愛台灣所謂的本土化並不是說把自己封閉起來，把自己封閉起來只有死路一條，總統曾經講過一句話，我認為是總統這六年來講得最好的一句話，他說：「我們要賺盡大陸的錢，賺盡全世界的錢。」大哉斯言，對台灣而言這是完全正確的。

不可以炒短線

第二個是前瞻，前瞻指的不是我明天要做什么，下個月要做什么，我明年要做什么。前瞻至少必須要有十年的佈局。所以我在看企業的成長通常我會以十年為一個單位，以五年做





為我可以績效控管的一個範圍：企業一定要有五年計畫，我女兒是北一女的畢業生，北一女有一個老校長江學珠女士，我女兒完全沒有見過她，那是二、三十年前的事了，但是我女兒卻侃侃而談，談到她們老校長怎樣、怎樣，老校長當時的風範影響到二三十年後的北一女學生，建立起北一女追求卓越的校風，歷久不衰。除了江學珠校長之外，雄中當年的王家驥校長也是讓雄中的校友們至今仍敬愛尊崇不已的，還有新竹中學的辛志平校長，培養出無數能獨立思考、創新出色的傑出人才，這些校長都叫做教育家，都留下風範，這些校長都有很大的貢獻，很遠大的影響。但是他們的共同特徵是這些校長在任上都不是一年半載，所以上一次我在國家發展班就特別強調一點，五日京兆是不可能有什麼成就，更不可能開創什麼新局，現在的行政院長、財政部長六年換六個，這是不對的。我們必須想辦法不管他現在做得怎麼樣，一定要想辦法要讓他能夠有足夠的時間佈局、發揮，否則剛開始就結束，太可惜了，就所認識的謝長廷院長，他不錯，他應該有所發揮才對。就現在蘇貞昌先生，我認為給他一點時間，應該也有所發揮才對，我們在座各位在您的位子上應該多一點時間去思考，「多一點時間去思考」在企業裡面叫做五年計畫，五年其實是很短的，松下幸之助為日本松下公司規劃兩百年計畫，有人問他說人生不滿百年您規劃兩百年怎麼可能達成呢？他說時代會來得比想像中更快，我把兩百年分成五年、五年、五年，十幾個五年，一個五年，二個五年，一個一個五年就把它完成了，但是它講的那句話，時代會比預想中來的快，沒想到他百年後的規劃，卻提早了五十年來到，所以要有十年以上的佈局，才算是策略思考，否則都叫做短線。

要能執行貫徹

第三個是「執行」的迷思，科學園區有一家公司副總經理被挖角了，被競爭對手挖角了，董事長、總經理很緊張，三更半夜打電話給我說：「老師，副總跳槽了，公司的策略計畫通通被帶走了，能不能緊急會商一下？」董事長告訴我說副總把策略計畫都帶走了，到競爭對手那裡去，公司不就完蛋了嗎，但是總經理覺得董事長太緊張了，他說董事長您放心，我們公司從來沒有按照計畫在做的。台灣企業大多沒有按照計畫在做的，理由往往是「計畫趕不上變化」，計畫為什麼趕不上變化？因為沒有策略主軸，沒有策略的主軸當然就會父子騎驢，當然就要變來變去，平衡計分卡大師卡布蘭說：「策略大家都知道，勝敗就看誰把策略執行得好一點！」，也就是要看有沒有執行力，沒有執行力就沒有競爭力，那麼怎樣才有執行力？我剛才才講過：「一個觀念要講六遍，一個行為要做二十一遍」。也是郭台銘先生所講的「訓練徹底才有執行力」。

策略架構重點

再來談談策略思考的架構重點？第一個：我們是做什麼的？我們是賣什麼的？以前叫做產品策略，現在應該叫做商品策略，產品跟商品有什麼不一樣？舉個例子說：在情人節那個禮拜，百貨公司賣玫瑰花的地方貼了一張海報寫著：九朵代表天長地久，也就是說至少要買九朵。另一張寫著：九十九朵，天長地久，鼓勵情人們買九十九朵。一朵要賣多少錢？一朵要賣兩百元，九朵就是一千八。我有朋友在彰化種花，我問他您們賣一朵多少錢？他說一朵三塊錢，那百貨公司一朵賣兩百塊，請問他們是在「賣花」？還是在「賣愛情」？是在賣愛情，花就是「產品」，愛情就是「商品」，

所以要有商品概念。所謂商品概念就是說您賣的東西要創造它的價值，就像您賣房子賣的不是鋼筋水泥，板橋地區有所謂的「國家世紀館」、「巴黎十六區」，國家世紀館一坪賣三十六萬，巴黎十六區一坪賣四十二萬，為什麼要賣那麼貴？因為它不是在賣鋼筋水泥，它是在賣國家級世紀性的豪宅，巴黎十六區則因為在巴黎，第十六區是法國最有錢人住的地方，簡單講就是富豪區，他賣的就是「富豪的商品概念」。

市場行銷策略

第二個問題是我們商品賣到哪裡去？賣給誰？怎麼賣？以前叫做市場策略，現在是叫做行銷策略，市場策略就是擺在那裡等人家來買，人家不來買，我也沒辦法。但是現在不一樣，客戶在哪裡，我就去哪裡，想辦法讓他來買，所以叫市場行銷。行銷是什麼意思？從生產者引導財貨或服務流向消費者或使用者的商務活動，所以未來企業的行銷一定是主動出擊，客戶在哪裡，我們就到哪裡，我們不可能叫客戶來找我們，而行銷有很多的理論，傳統理論我們不講了，我們提供現在最火紅的理論叫紫牛理論，什麼叫做紫牛理論？您開車從公路過去，一片草原上有一群牛在那邊，一群黃牛，那一群黃牛裡頭有一隻紫色的牛，您會不會特別注意那隻紫色的牛？因為牠跟別的牛不一樣。因此未來不管您在任何一個單位，可能是一個冷門單位，但是我就是有辦法弄得讓人家注意，讓人家覺得不一樣，因此給您掌聲、給您喝采、佩服您、推崇您，這個東西就叫做紫牛理論。但是不要掉到一個陷阱，什麼陷阱呢？如果每一隻牛都變成紫牛的話，那就沒什麼意義了。

組織變革策略

第三個議題是：誰來做？誰來賣？怎麼配合？誰來做、誰來賣這個策略，我們稱做組織策略，組織策略基本上有幾個趨勢，第一個：扁平化，第二個：小型化，第三個：彈性化，第四個：虛擬化，第五個：網絡化，為了不讓組織層級過多，不要讓組織像恐龍一樣，身體很大，頭腦太小，結果從腦袋傳達到手腳他的反應就變得很慢，沒辦法生存了。彈性化則是不可能一個蘿蔔一個坑，永遠都是做同樣一件事情，今天可能在台灣，明天可能到上海，後天可能到倫敦，今天我可能跟釗哥一起完成一個專案，明天我可能會跟陳哥、跟李哥完成另外一個專案，就是彈性化。而李哥、陳哥並不是我們公司的人，很可能是一個英國人，可能是一個越南人，我們一起共事，這叫做虛擬化。除了與編制內的同事合作外，會有更多的機會與組織外的人才合作，叫做網絡化。這樣的一個趨勢就會產生倫理的解構，什麼叫倫理？就是誰聽誰的，以前我們說要敬老尊賢，但是我們也發現老雖有之，賢則未必，否則就不會有人被罵老賊，當年長的已經不知道怎麼辦了，我們可能要聽聽年輕人的意見，年輕人可能有新的創意、新的技術或新的做法可以解決問題。以前我們資淺的要聽資深的，甚至我還聽過：我過的獨木橋比您走的路還多，我吃的鹽巴比您吃的白飯還多，但是問題是：您吃那麼多鹽巴幹嘛？很沒有意義。所以將來可能是資深的沒有招數了，我們不妨聽聽資淺的，因為資淺的沒有習慣領域的枷鎖，沒有過去習慣的包袱，可能有更多的創意出來。以前是低階的要聽高階的，但是官大並不一定學問大，術業有專攻，聞道有先後，每個人有每個人的專長，所以高階的要多聽聽低階的意見。以前是女性要聽男性的，但是現在也不定了。有一次我要到中正機場趕飛機，我怕來不及，就請司機盡量加快，當我請他加快的時候，旁邊





有個女生開了一部MARCH小車，就從我們前面穿過去了，開得飛快，我的司機馬上感到有一點男性尊嚴受到傷害的樣子，就加快油門要趕過她，但是一直到中正機場交流道都沒有追上那個女生，引起我注意的是那女生的車子後面貼了一張貼紙，上面寫著「女人是天生的領導者，你現在追隨的就是其中之一。」男性不妨聽聽女性的意見，因為女性可能有不同的角度、不同的觀點、不同的敏感度，我一直對我們阿蓮姐有很不錯的評價，大家應該給她機會試試看。

以前是外面的要聽裡面的，但現在我們裡面的可能也要聽外面的，IBM的總裁葛斯特納檢討：為什麼IBM會虧損八十億美金？檢討的結論是因為IBM「太久沒有聽外面的聲音了」，IBM認為我最大、我最強，IBM自以為是，一意孤行，因此造成少見的挫敗。所以我們不妨多聽聽外面的聲音，常常一個行業會有他的圈子，廣告界的就有廣告圈子，當老師的就有老師的圈子，警界有警界的圈子，軍人有軍人的圈子，但是我們應該跳脫這個圈子，多聽聽圈外的聲音，才能有更多的新意。

績效管理策略

第四個題目是：我們能否樂在工作而創造最高的績效？這個議題我們稱之為管理策略，未來管理策略的最主要的思想是：將個人利益與組織利益相結合，進一步是將個人目標與組織目標相結合，長期則是將個人的前途與組織發展相結合，也就是說公司賺越多，我個人賺越多。公司不用怕員工賺越多，因為員工賺越多，就是公司賺越多，那只是一種機制的設計而已。在這樣的情況之下，個人的目標就是組織的目標，當個人目標達成，組織目標就達成了，組織目標要達成必須個人目標先達成，當然組織能夠有發展，個人才會有前途，每一

個人都能有前途，那組織就有發展。

第五個問題是：我們的明天在哪裡？明天是否會更好？這個叫做事業策略，台灣有一種文化，叫做攤販文化，叫撈一票就走的文化或者叫氣短文化，氣很短，很急促，不會很深長，不會非常的沉穩，如果是這樣的話，您做哪一行都一樣，都絕對不會有真正的成就，最多是曇花一現而已。明天在哪裡？明天是否會更好？這裡所指的明天，是指五年、八年、十年以上，我們把他分階段，五年的叫長程，三年的叫中程，一年的叫短程，所以企業一定有五年計畫、三年計畫和年度計畫。

資源整合策略

第六個問題：我們為了發展未來的事業，要思考有什麼資源可以用？怎麼用？這個我們稱為資源應用策略，談到這策略我們可能都聽過「巧婦難為無米之炊」，但是巧婦是無米的時候才叫做巧婦，因為有米大家都會炊啊。只是沒有米的時候我們怎麼辦？誰能夠想出辦法，誰才是巧婦？請大家腦力激盪，沒有米我們可以吃什麼？我們可以吃麵，可以吃麵包，沒有麵包可以吃水果，答案有一百零一個以上，沒有是非對錯，只有合不合用，所以您在做策略思考時不要有是非對錯的限制，只有合不合用，也是鄧小平所講：「不管黑貓或白貓，會抓老鼠的就是好貓。」，這就是資源整合策略。

策略規劃工具

我們再回過頭來談策略規劃的工具運用，最常用到的有幾個工具，第一個是成長策略，本公司現有的產品賣到現有市場中，我們產品在市場的佔有率是多少？想辦法把佔有率提高，稱為「佔有率提高策略」。但提高到一個程度後，邊際效益會遞減，我們要去思考我們



產品還可以賣到什麼地方去，這叫做「新市場開發策略」，有人稱他做「藍海」策略。但是所有的市場都開發了，有這麼大的佔有率，我們要使市場產生更大的貢獻，我們要去思考還可以賣其他什麼產品，這就叫做「新產品開發策略」，很多新產品在做了，要去思考是不是有跟現在沒什麼關係的產品，跟現在沒有什麼關係的市場，可以來開發，我們稱之為「新事業開發策略」，也叫做「多角化經營」。但新事業要花很多資金、很多人才，很多時間，我們可能還希望更快一點，所以郭台銘現在就運用「併購策略」，2008年要做到一兆以上，但是今年已是一兆了，所以他重新提高目標要做到兩兆以上，那麼用併購最快。我們沒有像郭台銘那麼有錢，中小企業怎麼辦？我們可以運用「策略聯盟」：您有您的優勢條件，我有我的優勢條件，我們合則兩利，我們也稱之為「互惠策略」，對雙方都有好處，以合作代替對抗，甚至我們跟競爭對手合作，形成所謂的「競合關係」。海峽兩岸現在就有競合關係，既競爭又聯合。第二個工具叫做競爭策略，難免還是要競爭的，我們會從四個角度、四個面向來做競爭策略規劃的思考。第一步：我們公司有哪些強項？比較強的地方在哪裡，一條一條把他列出來。有強點也一定有弱點，還要思考在市場中有沒有什麼機會點？我們要把握這些機會點，再來是我們會面對哪些威脅？我們簡稱他叫做「SWOT」分析。

要有預應策略

我輔導過兩岸數百家企業，發現兩岸企業都有一個通病，就是每天都是在「打火」，卻自我陶醉說：我們最厲害的就是快速反應，卻不知道再怎麼快速，永遠都是慢半拍。到科學園區去看看，半夜一、兩點燈火通明的公司一堆，所以聽說科學園區過勞死的員工是全國最

多的，這是不對的。以「人本」的觀念而言，這完全是錯的，我們應該要有預應策略。英特爾的創辦人葛洛夫說：「預應就是要做到生產一代，研發一代，還要思考準備可能的下一代。」當PⅡ上市的時候，PⅢ已經開發好了，PⅣ已經在開發中了，甚至CENTRINO的觀念已經在發想了。否則競爭對手就會很快跟進，他們很快跟進，我們就失去市場了。這是從產品面來看，如果從市場面來看的話，企業要生存發展就要比顧客走得更遠些，因為顧客通常是缺乏遠見的，所以企業不能只是顧客導向，更應該帶領顧客創造行銷。很多企業誤解以為顧客導向就是顧客要什麼我們就怎樣做，但是怎麼做客戶都不滿意，所以您要超越顧客，超越顧客就沒有讓顧客挑剔的餘地，他就會覺得太好了，如果早有這些產品，有這樣的服務那真是太棒了。您完全掌握了主導權，完全發揮您的影響力，您對市場是制訂規則的人，您可以予取予求，這就是比爾蓋茲所謂「策略市場」的概念。

願景力量最大

最後我們來談願景策略，企業一定要有願景，什麼叫願景？有沒有聽過：姜太公釣魚，願者上鉤；周瑜打黃蓋，一個願打一個願挨。我尊敬的慈濟功德會證嚴法師說：「願者無怨」，也就是台灣人所謂的「歡喜做、甘願受。」我們這個團隊都歡喜做、甘願受就不會有抱怨，自己心甘情願，才會全力以赴，專注投入。一個企業的領導者一定要讓您的團隊，讓您的公司有願景。那麼願景是什麼？舉例來講，頂新國際餐飲事業的使命是：提供優質美食與服務，運用優勢的管理能量，成為愛與關懷的世界級連鎖餐廳，目標是五年內專注於連鎖加盟快餐，十年內成為大中華區最大的連鎖餐飲加盟企業。他們已經做到中國第三品牌的

德克士炸雞，第一名是肯德基，第二名是麥當勞，第三名就是他了，他們希望十年內成為第一名。又譬如福滿家公司(在台灣叫全家)，他的使命是提供完整、貼心、便利的優質服務，創造消費者與加盟者最大的利益，成為連鎖便利事業的標竿，目標是三年上海第一，五年華東第一，十年大陸第一，有志者大家一起來，一起來創造這個事業，當大家都認同這個願景，就會同心協力，全力以赴，無怨無悔的專注投入，這就是所謂的願景經營。

策略展開落實

怎樣才能做到願景的目標呢？依據這樣的願景策略規劃，制定五年願景目標，當然不可

能一年半載就可以完成的，所以必須依據五年目標，制定年度目標，推動年度計畫；依據年度目標，制定部門目標，推動部門計畫；依據部門目標，制定個人目標，推動個人計畫；而跨部門的、非例行性的事，我們就制定專案目標，推動專案計畫。企業是這麼做，我們公部門不妨也嘗試從比較宏觀前瞻的視野，規劃佈局到比較近的現階段，我們來思考一下，大家是不是都願意往這邊去做，萬丈高樓平地起，不要覺得太遙遠，從最簡單的做起，一步一步的向下紮根，按部就班，自然就能向上開花結果。✱

（本文為優勢策略產經智庫董事長演講摘要，王子建、方芳、曾志宏整理）



克里斯汀（1952－）

破壞性創新才是打敗市場在位者的不二法門。過去的成功企業，往往是透過高階市場獲得成長，未來的企業如果想要有所突破，不妨考慮「向下躍進」，往低所得市場進軍。