

## 第二章 文獻探討

### 第一節 策略意涵

策略希臘字本意指的是「軍事的藝術與科學」，成功依賴的非單一時間點的勝利，而是採取一波接著一波的手段進行長期的競爭。策略是一連串的活動組合，即為了達成企業、組織或是願景目標的體現，便產生不同的、且連續性的規劃活動。策略是靠執行和對手「不一樣」的活動，或用「不同」的方式執行類似的活動<sup>1</sup>。制訂策略目的是運用有限資源創造更多競爭優勢，得到更多機會（市場），較低風險威脅。下表整理國內外不同學者對於策略的定義，可以發現主要有兩種趨向，一種策略包含了決策、行動和計畫（Chandler、Ansoff、Glueck、Barney）；另一種強調環境的適應，強調實現的決策形式（Porter、司徒達賢）。吳思華統整不同策略學派，分析出四種策略的趨向，於本論文第二節討論。

表 2-1、策略意涵<sup>2</sup>（本論文整理）

年代，學者	策略
1999，許士軍	企業經營層面的策略是將要件適當配置運作形成策略，要件為「對象」、「服務價值」、「地點」、「時間」與「通路」。
1997，Barney	策略內容為： <ul style="list-style-type: none"><li>● 計畫-為應付當前時勢，打算採取的活動。</li><li>● 謀略-以智慧的方式勝於敵人的一種策略活動。</li><li>● 定位-企業敘述它的競爭環境的途徑。</li><li>● 前景-企業經營者用來自我觀察並審視企業環境的要領。</li></ul>
1997，Porter	<ul style="list-style-type: none"><li>● 策略經由一道規劃程序，經由公司內部一連串檢討後，演變而成，可能外顯或內隱，但不能有太大的彈性。</li></ul>
1996，Porter	<ul style="list-style-type: none"><li>● 策略是一連串的活動組合，即為了達成企業、組織或是願景目標的體現，便產生不同的、且</li></ul>

<sup>1</sup> 原作 Michael E. Porter, 翻譯 李田樹,「策略是什麼?」,世界經理文摘 125 期,1997 年,頁 22。

<sup>2</sup> 參考魏永康,「台灣 TFT-LCD 產業之競爭策略分析」,台北大學,碩士論文,2004 年。

	連續性的規劃活動。
1996，吳思華	整理各家學派提出四種策略取向，程序取向、構面取向、類型取向、邏輯/本質取向。並以「策略九說」，提出一個動態競爭模型。
1991，Glueck, W. F.	策略是 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 代表重點的選擇</li> <li>● 界定在環境的生存空間</li> <li>● 指導功能性策略的取向</li> <li>● 建立相對競爭優勢</li> <li>● 對資源與行動長期的承諾</li> </ul>
1985，Newman & Logen	策略應要 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 確認特定的服務</li> <li>● 選擇一項基本的資源轉換技術</li> <li>● 基於企業本身之經濟和社會使命等觀念，來決定達到預期結果之行動</li> <li>● 建立衡量成果的準則和標準</li> </ul>
1984，大前研一	策略制訂是為了瞭解客戶需求，盡力滿足其需求。真正策略是替顧客創造令其滿意之價值。
1980，Bates & Eldredge	一個組織用來分配資源的並完成目標的一種哲學。
1980，Smith & Walsh	策略乃是帶著方案到達企業目標之道路。
1978，Boseman	策略是基本目標、為達成標的、政策之階層系統。它是經計畫之建立，資源之分配以試圖達到目標之要求。
1976，Haner	策略是完成一個特定目標的多項步驟方法，並由一個計畫所控制，其包含兩要素：公司中選擇性的組成份子將資源的協調運用、完成目標的時間架構。
1976，Glueck	策略是為了達到組織的基本目標而設計的一套具：統一性、協調性、廣泛性、整合性的計畫。
1973，Uyterhavrn Ackerman & Rosenblum	企業策略用來提供企業方向與加強企業凝聚力。
1965，Ansoff	策略依據企業內部及環境變數交互影響形成，如：產品/市場範圍、成長向量、競爭優勢。
1962，Chandler	為完成企業基本長期目標及標的所採取的行動與資源分配。

## 第二節 策略取向

策略管理思考取向 (approach) ，以基礎四大理論學派<sup>3</sup>並搭配吳思華教授的策略九說理論<sup>4</sup>基礎，可成為企業的策略思考工具，蒙發出最佳的產業競爭優勢。

表 2-2、策略思考取向 (參見吳思華，本論文整理)

	程序取向	構面取向	類型取向	邏輯/本質取向
內容	<p>策略情境分析：分析外部環境與本身條件，以掌握當前及潛在機會和威脅，並確認本身之相對優劣勢。</p> <p>策略訂定：針對情境分析結果，進一步選定總體策略<sup>5</sup>與事業體策略。</p> <p>策略執行：調整組織結構、制度並採取具體行動逐一執行。</p>	<p>以企業營運範疇為核心進一步發展出的策略規劃。</p>	<p>將實務上的策略分類形成不同的策略類型。如：產品發展策略、市場發展策略、垂直整合策略、併購聯盟策略等。</p>	<p>使用程序取向、類型取向的分析擬定公司內部的策略行為後，需加入複雜的產業環境與相對應的公司內在營運條件，發展出吳思華教授的策略九說 (策略本質)。</p>
常見分析	<p>SWOT (strength, weakness, opportunity, threat)</p>	<p>三構面：營運範疇、核心資源、事業網路</p>	<p>波特教授 (Michael E. Porter) 的差異化、低成本、集中化策略</p>	<p>九說：價值說、效率說、資源說、結構說、競局說、統治說、互賴說、風險說、生態說</p>
缺點	<p>發展的查核表與作業表格無法呈現作業前後的關連性，使得程序取向的分析結果不能產生實質效果。</p>	<p>此為策略分析的基礎，需搭配其他的策略活動。</p>	<p>此種策略分類，較適用學術研究但缺乏策略之間的關連性。</p>	<p>以九說為理論分析，需加以動態競爭策略的四個競技場的模式套用。</p>

<sup>3</sup> 吳思華，「策略管理的內涵與教學」，第五屆中華民國管理教育研討會，台灣大學主辦，1993年。

<sup>4</sup> 吳思華，「策略九說-策略思考的本質」，臉譜出版，2000年。

<sup>5</sup> 總體策略 (Generic strategies)：成本領導地位、差異化、集中化。

### 第三節 策略構面

司徒達賢<sup>6</sup>認為策略有六個構面，「產品線長度與寬度」、「市場區隔與區隔市場選擇」、「垂直整合程度的一貫化程度」、「經濟規模與規模經濟的發揮」、「地理涵蓋的範圍」、「企業的競爭武器」。Aaker<sup>7</sup>認為策略有八構面，著重於市場與環境：1. 企業從事競爭的「產品-市場」領域；2. 投資的「水準」包含成長維持或撤退；3. 投資的「水準」包含成長維持或撤退；4. 企業賴以創造或維持競爭優勢的「能力或資產」；5. 引導策略的企業「目標」；6. 在產品-市場領域中從事競爭所需的「功能政策」；7. 事業單位間的「資源分配」；8. 各事業間「縱效」的發揮。

吳思華<sup>8</sup>認為傳統的策略以企業營運範疇的核心，諸多學者認定企業不敗的競爭優勢，來自於企業組織與周遭環境中的事業伙伴，擁有良好的合作關係，因此調整策略構面為「營運範疇的界定與調整」、「核心資源的創造與累積」、「事業網絡的建構與強化」。以此策略三構面的架構分析企業營運的現況本質，作為策略思考的資料來源。下圖顯示三構面的組成因子：

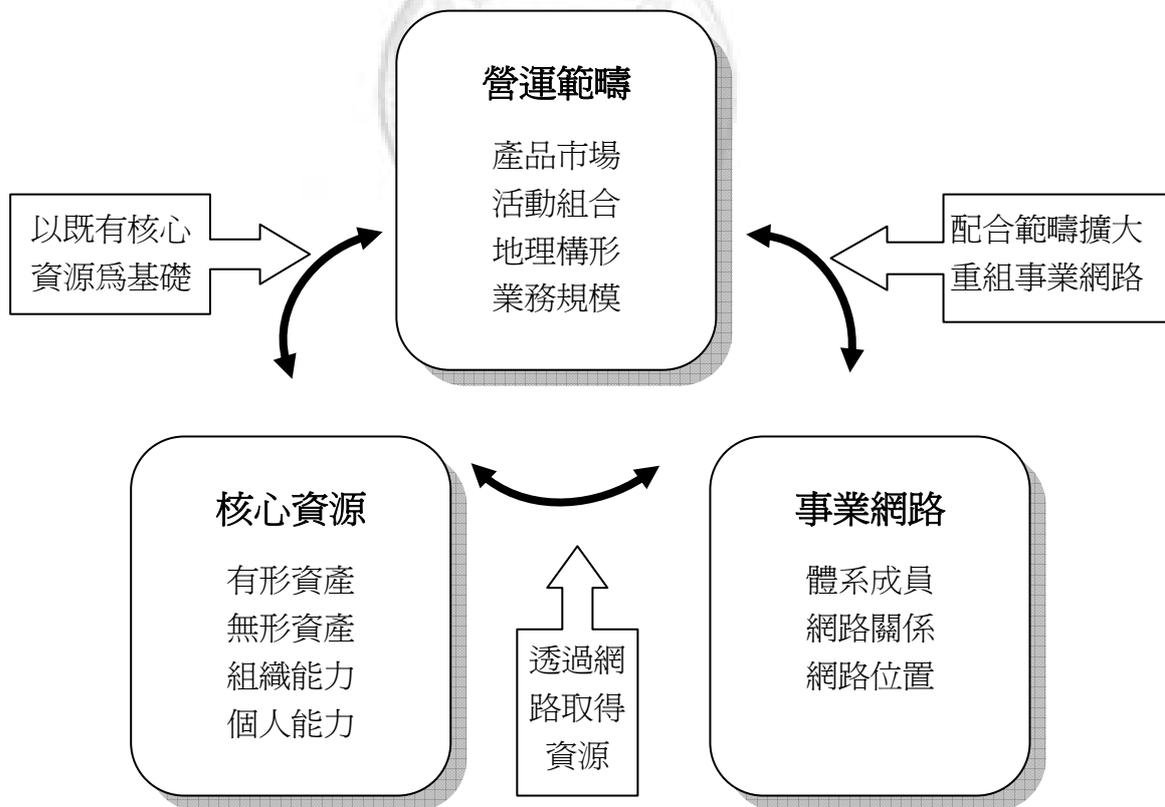


圖 2-1、策略三構面 (吳思華)

<sup>6</sup> 司徒達賢，「非營利組織的經營管理」，天下文化出版，1998 年。

<sup>7</sup> Aaker, David A. Strategic Market Management. John Wiley & Sons, 1986。

<sup>8</sup> 同註 6。

### (一) 營運範疇

產品市場：意指企業的產品（服務）賣至何種消費市場，是 B2B<sup>9</sup>、B2C 或是對公營單位甚至是國家。

活動組合：整個企業或產業均是一連串的價值活動的組合，也可稱之為「價值鏈」。

地理構形：業務遍及的所在地。

業務規模：通常表達業務規模的指標包含資源投入與業務產出，例如：員工人數、研究發展的投入、IP 的比重；營業額、市場佔有率、利潤、獲利率等。

### (二) 核心資源

有形資產：廠房、土地、金融資產。

無形資產：品牌價值、商譽、智慧財產、資料庫等。

組織能力：業務運作程序、技術創新與商品化、組織文化、組織記憶與學習。

個人能力：專業技術能力、管理能力、人際網路關係能力。

### (三) 事業網路

體系成員：包含資源供應者（上下游關係）、同業、異業結合（搭配銷售，如手機製造商與電信業者）、社會伙伴（政府、媒體、大眾等）。

網路關係：事業體系內的組成成員與企業間各種關係。

網路位置：事業體系內成員的關鍵地位與邊陲地位的認清，此攸關如何分配利益。

## 第四節 策略構面延伸-智慧資本

以策略三構面的思考基礎，很容易套用來評估企業的整體概況，其中「核心資源」與「事業網路」這兩個構面，如需更進一步的財務會計的分析操作，可採用智慧資本 (intellectual capital) 的架構，用來評量企業營運機能與企業市場價值。企業的市場價值為智慧資本與財務資本二者相加。企業的智慧資本，為包含

<sup>9</sup> B2B (business-to-business) 指的是企業對企業透過電子商務的方式進行交易，相對於 B2C (Business-to-consumer) 的銷售方式是企業對顧客。參見維基百科，<http://zh.wikipedia.org/wiki/B2B> (last visited 2008/3/3)

企業所擁有的「人力資本」、「關係資本」與「結構資本」<sup>10</sup>；人力資本即指人力資源，關係資本則包含客戶關係、供應商關係和企業所屬其產業上下游或水平的關係網路，結構資本含括以智慧財產範圍的資本<sup>11</sup>。財務資本分為實體資本和貨幣資本，常見的參考資料可從企業的資產負債表、損益表、現金流量表等等。此部分財務活動由企業的生產鏈而來，例如：研究開發、生產製造、授權轉移、市場行銷與財務會計等活動，都會揭露於企業報表。(見圖 2-2)

利用智慧資本評估企業市場價值，是近年來顯學，尤其擁有人力資本與關係資本大比重的 IC 設計公司、網路軟體公司、高科技半導體公司等，藉由圖 2-2 架構可清楚策略三構面與企業資本關係，與相互之間的上下位關係。

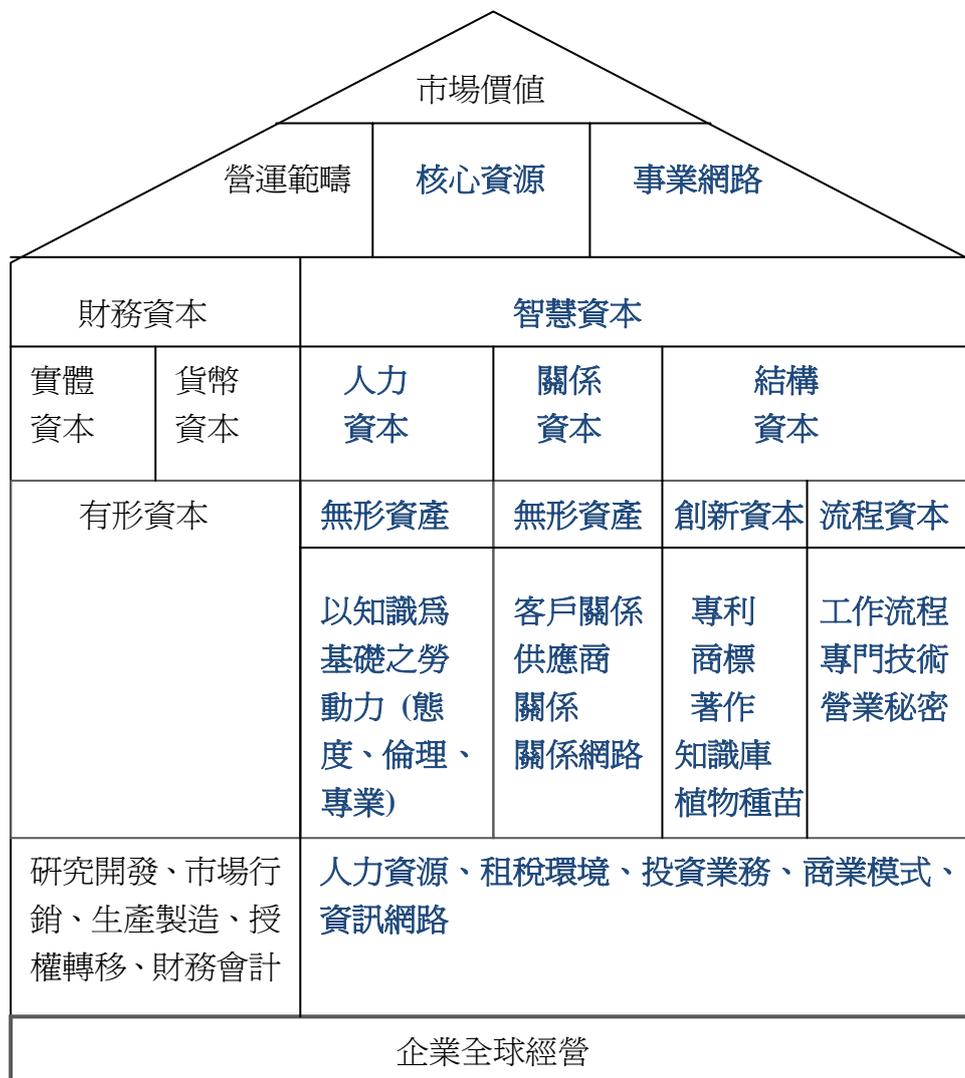


圖 2-2、智慧資本與企業營運關係圖<sup>12</sup>

<sup>10</sup> 吳安妮，「剖析智慧資本」，會計研究月刊，第 204 期，2002 年 11 月，57-66 頁。

<sup>11</sup> 周延鵬，「虎與狐的智慧力—智慧資源規劃九把金鑰」，天下文化，2006 年 3 月，49-60 頁。

<sup>12</sup> 周延鵬，「虎與狐的智慧力—智慧資源規劃九把金鑰」，天下文化，2006 年 3 月，49-60 頁。

### (一) 人力資本

人力資本為智慧資本的根源，一切資本活動皆與「人」相關。評估企業人力價值，如檢視台灣年報揭露的董監事、人員組織架構或經理人與公司人資學經歷統計表，其所能提供的實際參考性極低。

檢視公司技術文件與專利發明人的歷史沿革，可以提供更多資訊，如發明人的學歷、經歷、連續技術發表，再相對應於產業技術狀況，能比對出公司技術力與未來可能衍生的專利或預測公司的新產品與服務。

管理階層的省視，則從公開的新聞與業界風評，來觀察管理人員是否於此公司中有舉足輕重之地位。

### (二) 關係資本

關係資本牽涉到企業的風險管理與未來潛在性價值，由企業的前十大客戶或前十大供應商來評估整體的營收結構。關係資本中的網路關係指的是企業所屬產業結構中的與其他廠商的關連，可能是水平關連或是上下游的垂直關連，這部分可能有合作契約關係或是積極性的投資關係，可以形成一個群聚，而相對於其他非合作廠商產生某種程度的「屏障」，或稱為「進入障礙」。

### (三) 結構資本

結構資本包含流程資本與創新資本。流程可再分為「內部」與「外部」流程，「外部流程」為對上游供應端與下游客戶端；「內部流程」則分為可直接產生營收的核心業務流程和周邊支援流程。

## 第五節 競爭優勢

Porter 於競爭策略 (Competitive Strategy)、競爭優勢 (Competitive Advantage) 及國家競爭優勢 (Competitive advantage of Nations) 三本書中，提出策略使組織從三種不同的基礎獲得競爭優勢，此策略稱為一般性策略：全面成本領導策略 (Overall cost leadership)、差異化策略 (Differentiation)、集中化策略 (Focus)。Porter 認為當公司未能於三種策略選擇至少一個以上的策略方向，即將公司至於「中間地帶」，將導致獲利降低。另外，這些策略方向需求的條件與能力不同，因此 Porter 認為很少有公司能夠同時滿足上述三種競爭策略。

Richard D'Aveni 於 1994 年提出超競爭優勢的策略觀點：以四個領域為基礎提出新的 7'S 的競爭規則。此四領域是「成本與品質」、「時間與專業知識」、「碉堡」(結構)、「雄厚的資本」。7'S 的競爭規則為製造有效的破壞，並因應來自競爭對手和環境破壞以作為超競爭優勢環境的導航，7'S 為「更高的股東滿意度」(superior stakeholder satisfaction)、「策略預測」(strategic soothsaying)、「速度的定位」(positioning for speed)、「出奇不意的定位」(positioning for surprise)、「改變競爭規則」(shifting the rules of competition)、「告示策略意圖」(signaling strategic intent)、「同時和一連串的策略出擊」(simultaneous and sequential strategic thrusts)。

超優勢的競爭環境中，企業運用不同的策略與活動達到暫時的優勢，當競爭能力向上攀登，公司從一個優勢轉移至另一新的優勢，藉由不斷尋找新的優勢，讓競爭循環登上擴展階梯並發展成為「超優勢競爭」。表 2-3 說明競爭的動態效率類型。表 2-4 比較傳統競爭行為和超優勢競爭行為，7'S 的競爭強調彈性、變化、隨機應變、難以捉摸和主動攻擊，運用創新、變化來積極進入新市場、新產品、新業務和製造方式，與敵我間的競爭新本質。

表 2-3、競爭的動態效率類型<sup>13</sup>

生產效率	快速攀登價格和品質領域的擴展階梯可以提高生產效率
創新效率	快速攀登時機和專業知識領域的擴展階梯可以提高創新效率
進入效率	快速攀登碉堡領域的擴展階梯可以產生進入效率
資源效率	快速攀登雄厚資本領域的擴展階梯可以獲致資源效率

<sup>13</sup>參考王憲筠，「國內外經營環境下我國私立大學院校競爭策略之探討」，元智大學，碩士論文，2003 年。

表 2-4、傳統競爭行為和超優勢競爭行為比較表<sup>14</sup>

競爭的類型	策略	行動	目標	避免完全競爭的方法
穩定環境下的傳統競爭	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 內部搭配。</li> <li>· 僵化、穩定的策略</li> <li>· 做出難以改變的承諾（無法撤回的投資），讓其他的公司避開你的地盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 緩慢登上擴展階梯</li> <li>· 尋找沒有其他公司同台競爭的市場或區隔</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 維持領先廠商的優勢</li> <li>· 各公司建立穩定的「均勢」，讓落後的公司有錢賺，並且可以生存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 從來沒有任何一家公司抵達各領域擴展階梯的頂端。</li> <li>· 即使所有公司形成競爭均勢的局面（也就是在擴展階梯的同一梯級上），各方也會暗中合作以提高價格或降低競爭的程度。</li> </ul>
快速變化環境下的超競爭優勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 以新七 S 為基礎，經常變換所用的策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 快速、並積極地攀登階梯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 獲得暫時的優勢</li> <li>· 不斷的破壞公司間的現況</li> <li>· 一旦取得領先，就擊垮落後的競爭對手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 公司在不同的領域間快速的轉移，並且快速地超越各領域擴展階梯的頂端，重新啟動另一回合的超優勢競爭。</li> </ul>

<sup>14</sup> Richard D'Aveni, 許梅芳譯,「超優勢競爭」-新時代的動態競爭理論與應用,遠流出版社,1998年,頁 325。

## 第六節 四競技場<sup>15</sup>

現代企業很少不面臨動態的競爭局勢，因此制訂企業的經營策略時，必須總觀所有的競爭面向，考慮以吳思華教授在「策略九說」中所提出以九說為基礎演化出來的四競技場模型，探討出符合現代企業所處的「產業快速變動」、「技術創新頻率提高」、「產品生命週期短」的適用競爭策略。

### (一) 「價值/效率」競技場

價值：以販賣商品組合<sup>16</sup>為價值傳遞的媒介、顧客則是價值的認知者、廠商<sup>17</sup>則是價值的創造者。價值是各種商品組和的發明、價值鏈<sup>18</sup>上的創新與重組。維持長期的價值優勢即是滿足市場需求的缺口與提供差異化的服務。

效率：以規模經濟（例如：研發、採購、生產、配銷、行銷、財務、管理的規模經濟，連鎖業為最佳的解釋範例）、經驗曲線（創造優勢成本）效果、範疇經濟（資源共享以降低營運成本，多角化策略以利用剩餘價值）為主要考慮效率的準則。

價值與效率是座標的兩端，越向右靠具越高價值，越向上靠具越高效率。座標的右上方是此模式最佳領先位置，具高價值與高效率。

例如，Mercedes Benz 生產的高級豪華車與 Toyota 生產的平價房車。Mercedes 帶給客戶高價值的產品，Toyota 著名的 Just in time 生產模式，則給客戶品質佳但相較便宜的汽車。二者都在市場上擁有絕佳的競爭戰鬥地位。

<sup>15</sup> 吳思華，「策略九說-策略思考的本質」，臉譜出版，2000年。

<sup>16</sup> 商品組合包含：主產品、附屬產品或服務、品牌（信賴感、社會認同感）、品質與使用方便性、價格與付款方式、交易的時間與地點。

<sup>17</sup> 廠商創造各項價值活動，一連串的價值活動組合稱之為「價值鏈」。Michael E. Porter 於 1985 年認為，對最終產品有直接貢獻分為「基本活動」；另外，則是「支援性活動」。基本活動：原物料供應、生產製造、通路配銷、品牌行銷、服務。支援性活動：採購活動、研究開發、人力資源、財務會計、投資業務等。

<sup>18</sup> 以企業個體解釋。若放大以企業所在產業環境來看，價值鏈是指上下游供應鏈的每一段所產生的產品或服務價值（毛利）的高低。相較於價值鏈，上、中、下游供需的連結則稱為「產業鏈」。

## (二) 「能耐/結構」競技場

能耐：是價值、效率與資源的結合。資源具有「獨特性」、「專屬性」、「模糊性」的表徵。獨特性具有價值、稀少且不可替代，產生比較利差。專屬性與企業設備、人員、組織、文化緊密結合，且是企業專有而不容易被改變。模糊性則有內隱與複雜的特性，使競爭者不易模仿。

結構：意指產業結構障礙與競局卡位。最佳的策略思考以 Michael E. Porter<sup>19</sup>「五力分析」尋求產業結構的進入障礙之方，企業唯有築起障礙形成獨佔才會有超額利潤。企業間常用合縱聯盟的方式，以此新的競爭態勢在產業中再築起更高的障礙牆。

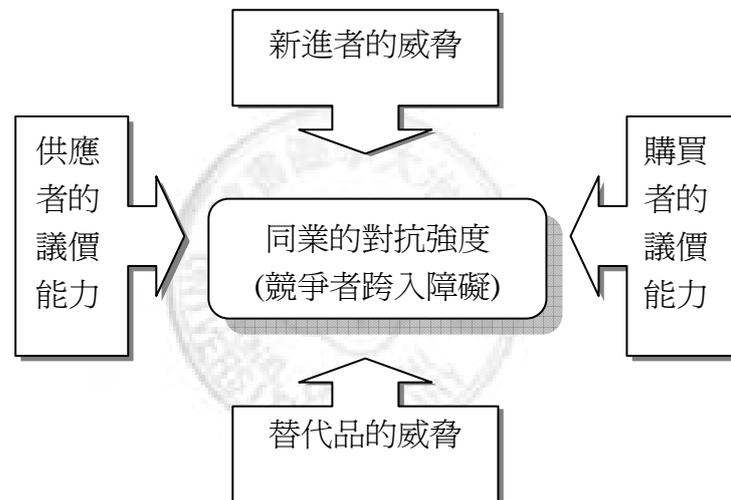


圖 2-3、Michael E. Porter 「五力分析」圖

例如，中油與台塑的競爭關係。中油早期擁有油品市場的國家獨賣權，是結構說的代表，台塑則以塑膠、化學集團的能耐對抗中油的競爭。

## (三) 「實力/體系」競技場

實力：企業的經營實力包含企業能提供的核心價值、有形與無形價值、規模經濟的效率等等，即是能耐與結構的累加。

<sup>19</sup> Michael E. Porter (1980). Competitive Strategy, New York: The Free Press.

體系：企業競爭的往往非一家公司而是對抗整個競爭者相關的網路體系。綜觀視之，企業所販賣的是資源統治後的產品或服務，統合物料、技術、人員、生產、資金（資源）、通路、訊息等。企業將每一段的資源所耗費的交易成本作最佳化的配置。企業之間的網路關係構成緊密的互賴合作網路，為的是降低成本（擴大經濟範疇、交易成本降低）、分散風險（一同對抗產業的變動性；供料、品質、交期的保證）、有效的取得關鍵資源、與提高競爭地位。以互賴為基礎的策略想法為：企業內，增加體系成員的依賴程度以提高更多的利益分配；對外，因合作網路所形成的集體力量提高對於市場的掌控與應變能力。

例如，錄影帶市場之爭的 VHS 與 Beta。VHS 系統為以 JVC 為首並聯合其他廠商的開放讀取系統，而 Beta 則是 Sony 獨有的系統。最後 JVC 以開放的體系力量成功抵禦 Sony 的實力產品。

#### （四）「異質/同形」競技場

異質：差異化是創造企業超額利潤的策略思考。企業價值、效率、資源、結構、競局、統治與互賴都是提供差異化的來源。

同形：百年長青企業的例子寥寥可數，產業族群集體興衰與社會環境、政令的聯動變遷有極大關係，例如台灣從農業（甘蔗、木材輸出）進展成加工業（家具、聖誕燈、紡織）再轉成代工型產業（OEM、ODM）。在面臨相同的環境限制與壓力時，自然採取的相似生存手段，致使彼此的形式趨於相同，此種現象稱為「同形」<sup>20</sup>。企業處於開放的系統中，如果要長期生存，如果過於特異可能無法被環境所接納，因此如何在表現異質與同形取得最佳平衡，即是越往模型右上方移動。

<sup>20</sup> 吳思華，「策略九說-策略思考的本質」，臉譜出版，2000年，頁288。

分析單位

策略邏輯

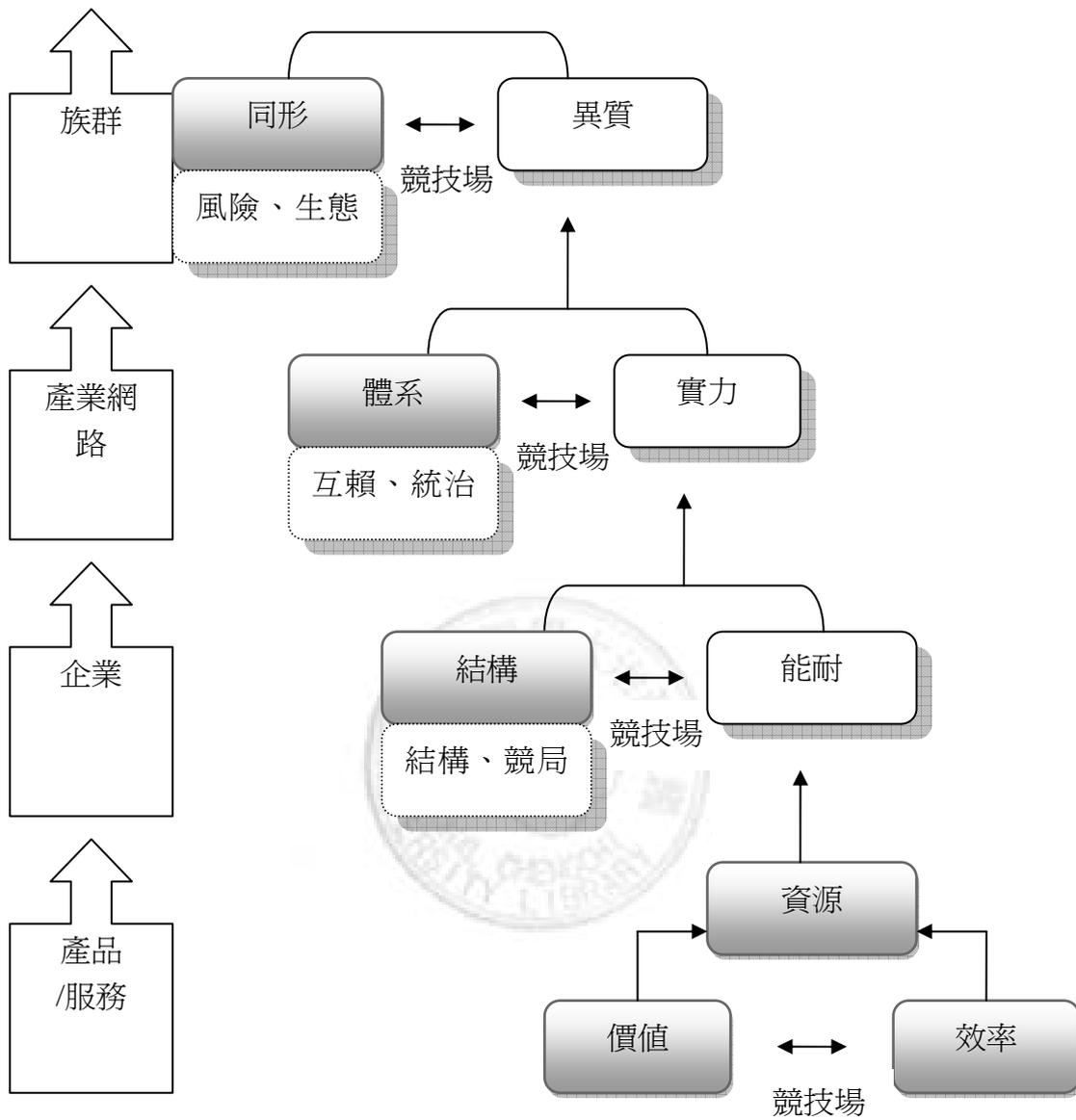


圖 2-4、策略競技場關聯圖 (吳思華)

## 第七節 動態競爭策略規劃

前文指出策略是一連串活動的組合，而活動的選取必須是能「創造公司活動完美的搭配」。動態競爭策略首要策略是「搭配」，Michael E. Porter 於 1996 年發表的哈佛商業評論<sup>21</sup>中，特別指稱搭配的重要性，並認為搭配是企業競爭優勢與持久力的推力。

Michael E. Porter 將搭配歸納出三層，**第一層的搭配**是：各活動（功能）間與整體策略之間的「一致性」。例如，西南航空公司<sup>22</sup>以低票價開始所有活動，因此整體的策略思維便以「低成本」的中心思想出發，設計一連串活動：不提供機上餐點、不劃位、簡化機上清理作業、不提供行李轉運服務、只選擇停靠大城市的次要機場（短途點對點航線，航班間隔時間短、班次密集）、統一購買標準客機，連帶簡化維修作業。一致性的活動能不斷累積優勢，不會出現矛盾現象；上下一致的環境下，幫助各種活動改善作業效能。

**第二層搭配**是：活動與活動間的**互相強化**。強調並非單一活動，而是高度的關連性。同樣舉西南航空為例，其嚴格篩選飛航的航線種類與對應距離，才能夠大量購買標準波音 737 機隊，而維修 SOP 也因此大幅簡化，零件採購也具一致性。

**第三層搭配**是：活動**最適化**，這需透過協調不同活動，同時進行資訊交流，以減少過多和無謂的活動。西南航空所有的活動都環環相扣著「低成本」的策略，它的競爭優勢是來選擇各活動的互相搭配並相互強化。競爭者容易抄襲個別活動，但是要模仿整個系統很難，尤其是第二與第三層活動搭配，較屬於公司內部的活動，競爭對手難以得知。

動態競爭策略在選擇種種的策略搭配 (strategy fit)，建築起一套套的攻堅與防守策略，以吳思華策略九說內所提出的「動態策略規劃流程圖」，搭配策略分析（策略三構面）、策略研擬（四個競技場）和策略執行（活動搭配）進行動態競

<sup>21</sup> Michael E.Porter, (1996). "What is Strategy" Harvard Business Review, November-December .

<sup>22</sup> 西南航空 (Southwest Airlines), NYSE: LUV, 是美國一家總部設在德州達拉斯的航空公司。以載客量來看，從 2007 年起打敗美國航空成為全美第一大航空公司 (2006 年以前，美國航空排名第一，西南航空第二)，2007 年共運送超過 8 千五百萬乘客。與美國其他競爭對手相比，它是以「廉價航空公司」而聞名，從 1973 年開始它每年都盈利。維基百科，<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%A5%BF%E5%8D%97%E8%88%AA%E7%A9%BA> (last visited 2008/3/10)

爭循環的策略選擇。

策略執行實務中，可分為四種狀況：功能性政策搭配，指當企業制訂發展策略後內部的組織功能（研發、採購、生產、品保、行銷、通路功能調整）隨之調整；組織結構的搭配：包含水平與垂直組織的分工與授權調整；作業系統的搭配：企業經營的流程調整；企業文化的搭配：企業內部成員的共識、氣氛與規範需和新的策略一致搭配。

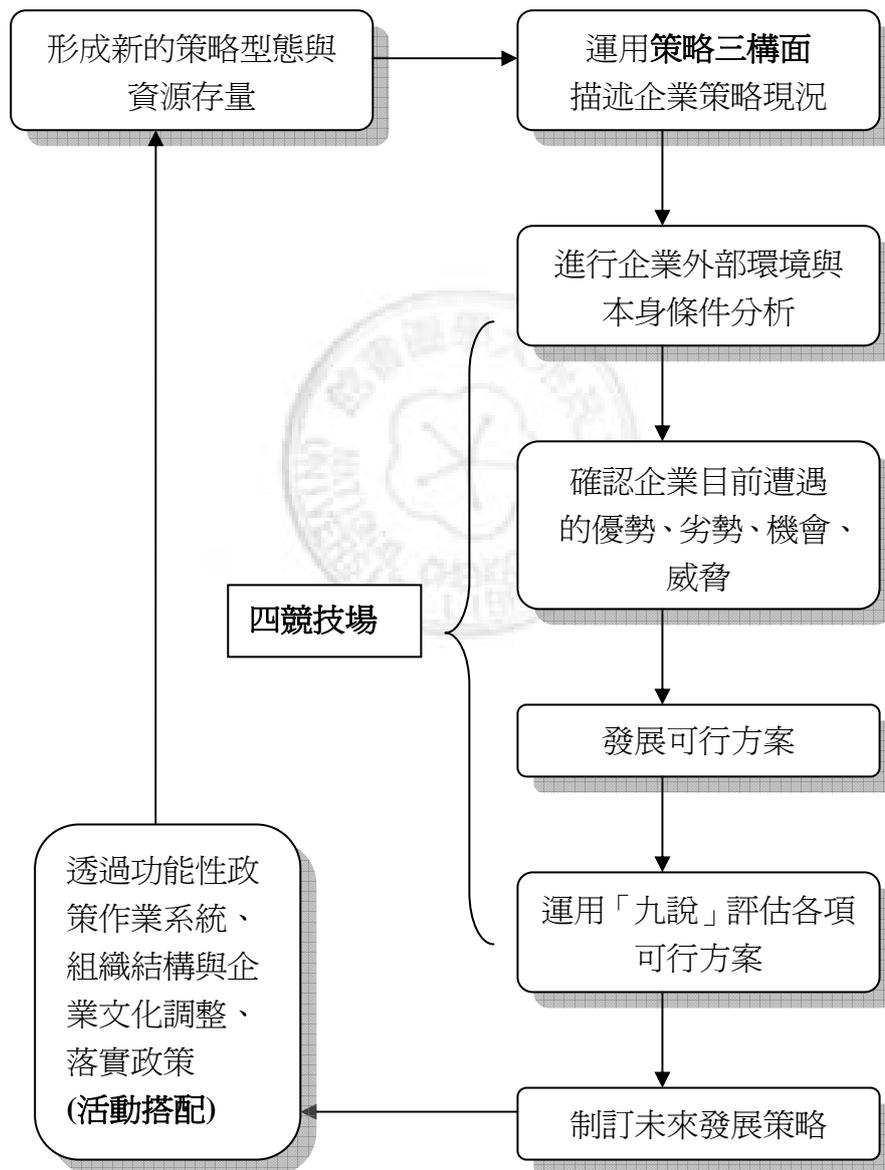


圖 2-5、動態策略規劃流程圖 (吳思華)