

# Strategic Management

## 策略管理 教學大綱

授課老師：朱文儀

## 課程資訊

**Course Number:** EiMBA 7007 751 M0170

**Date:** September 5, 2022 ~ December 26, 2022

**Time:** 週一 7:00 – 9:45 pm

**Venue:** 管理學院一號館 玉山廳

Name	Role	Telephone	e-mail	Office
朱文儀	Teacher	3366-1055	wenyichu@ntu.edu.tw	管院二館 702
彭郁潔	TA		d05741005@ntu.edu.tw	

## 課程簡介

「策略管理」( Strategic Management ) 旨在探討企業整體與個別事業單位所面臨的策略決策 ( strategic decisions )，以及其思考與分析邏輯。不同於作業性的決策，策略決策係所有決策的源頭、關乎組織的長期發展方向、並牽涉各功能領域的整體考量，因此，必須以多元、整體與永續的角度進行決策分析。因此在 MBA 的課程傳統上，策略管理常被安排在碩士班二年級畢業之前修習，被稱為是 capstone course。

在學習的取向上，本課程強調學習者必須從企業主管的角度，思考企業如何在競爭的環境中，構築營運模式與獨特競爭優勢、培養核心競爭力、實現不同層次與長短期目標、並建構一套商業模式，以達成永續經營與獲利的目標。

在學習方法上，本課程強調學習者的參與討論與透過個案的學習。本課程的最終目的在建構學習者明確的策略思考架構與策略分析方法，從而強化經營者的策略管理能力。

本課程將以合計 15 週，每週 150 分鐘的時間架構，完成策略管理的學習。具體而言，本課程在結構上分為三個主要部份：

### 一、策略定位、產業分析與競爭優勢

提供事業策略 ( business strategies ) 的基本分析架構、產業結構與競合分析、策略定位與營運模式、企業核心能力、競爭優勢的來源與維持等議題的討論。

### 二、企業成長策略的建構

探討企業成長途徑中必須面臨的策略決策，包含垂直整合、多角化、科技產業策略等成長議題的分析架構，從而探討企業制定總體企業層次策略 ( corporate-level strategies )、集團企業的競爭優勢與經營邏輯、母公司的角色與定位，以及創造綜效的策略思維。

### 三、全球經營策略與策略執行

提供全球競爭環境之下的策略分析工具，探討各種不同的跨國經營策略與管理模式，並進一步探討策略執行 ( strategy implementation ) 的議題，包括：推動各種商業模式時所需要的組織結構、控制系統、企業文化、策略變革等管理挑戰。



## 課程要求

### 1. 積極的課堂參與 ( Meaningful Participation )

充分的雙向溝通是有效學習的關鍵，所以，準時出席是修習這門課的基本承諾。此外，積極的參與還包括：適當的課前預習、積極參與討論、充分表達自己的見解，以及面對不同意見時的勇於交換意見。在這門課的討論空間裡，我們關心的不全然是對或錯（尤其是策略的問題），而在於是否能透過充分的意見交換，使我們對分析一個問題的可能面向，有更多元、更深入的瞭解。

### 2. 小組互動學習 (Active Learning Group)

本課程採取「以參與者為中心的學習法」(participant-centered learning)，因此，學員之間的小組互動相當重要。為了強化學員之間的互動式學習過程，許多學習活動均以組為單位，尤其是個案的討論與報告。全班同學分成若干組。

### 3. 個案討論與報告 ( Cases & Write-ups )

個案討論的目的，在透過實際的案例與其情境資訊，讓學習者有機會運用本課程的知識，對實際的管理議題進行分析，並提出對策。在個案學習法中，每個案例均有其特定的決策議題，學員必須從個案中找出核心問題、決定分析架構，從而提出策略與組織建議。

本課程將討論多個哈佛個案，包括三個需事先準備的大個案，以及三個隨堂迷你個案：

#### 3.1 指定個案 (Pre-Assigned Case)

本課程前後段各安排二個隨堂迷你個案討論。這類型的個案會在上課前 14 天提早發放，每一組都必須事前完成個案討論，並針對個案內容撰寫 A4 紙張六頁以內的書面報告(如超過請自行縮小字體或改善排版)，於上課時繳交。在課堂上，組員必須進行小組口頭報告，並回答各組的提問，以協助全體學員形成具體的結論與建議。

#### 3.2 隨堂迷你個案 (In-Class Mini Case)

本課程有三個隨堂迷你個案討論。這類型的個案於上課當天隨堂發放，現場閱讀、討論。學員不必做任何事前準備，只需帶來開放、參與的態度即可。

### 4. 期中期末測驗

我們將在期中舉行一次小型書面測驗，期末舉行一次書面測驗，其目的在於確認同學是否熟悉策略管理課程的基本內容。

## 評分標準

- |                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| ■ 課程參與與貢獻 ( 含出席狀況、隨堂個案討論、課堂參與等 ) | 20% |
| ■ 小組個案報告 ( 含小組書面報告、小組口頭報告等 )     | 30% |
| ■ 期中小考 (30 分鐘書面測驗)               | 10% |
| ■ 期末測驗 (120 分鐘書面測驗)              | 40% |



## 授課教材

### 1. 教科書

- Charles Hill & Gareth Jones, 2020, *Theory of Strategic Management*, 13<sup>th</sup> edition. Cengage Learning. (華泰書局)

### 2. 指定個案 ( Assigned Cases ) : 課前發放, 請務必事先準備書面報告

- 宜家家居
- 愛爾凡眼科醫院
- VF 品牌公司

### 3. 隨堂迷你個案 ( In-Class Mini Case ) : 隨堂發放, 無需事前準備

- 安德森公司
- 薩根公司
- 中美和公司

### 4. 經典導讀教材 :

- 經典導讀一: Prahalad, C.K. and Hamel, G. 2007. The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review. (中譯: 企業核心能力)
- 經典導讀二: Porter, M. 2007. What is Strategy? Harvard Business Review. (中譯: 策略是什麼)
- 經典導讀三: Johnson, Christensen and Kagermann, 2008. Reinventing Your Business Model, Harvard Business Review (中譯: 商業模式再創新)
- 經典導讀四: Porter, M. 2006. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review* (中譯: 從競爭優勢到集團策略)

### 5. 參考書目: 有興趣的同學歡迎自行參考

- 策略大師波特專刊: 挑戰新世界的策略大競爭, 哈佛商業評論中文版, 2010 春季號。
- 麥可波特著, 2009, 競爭論, 天下文化出版。
- 吳思華著, 2000, 策略九說, 臉譜出版。
- 米可斯維特、伍爾德禮奇著, 1998, 企業巫醫, 商周出版。

## 課堂規範

- 除了當週負責上台報告的小組之外, 課堂上請勿使用筆記型電腦或行動裝置。
- 本課程依進度會於課堂發放講義與補充教材, 如果您無法來上課領取請聯繫助教。
- 有任何問題請隨時與助教保持聯絡, 或直接與老師連繫。



### 課程進度安排

- 9/05 策略管理總論與分析架構介紹
- ◆ The Concept of Strategy
  - ◆ Course Introduction and Administration
  - ◆ Analytical Framework of Strategy
  - ◆ Sources of Firm Profitability
- Reading: Chapter 1
- 9/12 外部分析: 產業分析的工具與應用
- ◆ Analyzing Industry attractiveness
  - ◆ The Five Competitive Forces the Shape Strategy
  - ◆ Limitations and Amendments of the Five-Force Model
  - ◆ Competitive Dynamics and Value Net
- Reading: Chapters 2
- 9/19 內部分析: 資源與能力分析
- ◆ Identifying Firm Resources and Capabilities
  - ◆ Resources, Capabilities and Competitive Advantages
  - ◆ Core Competencies and Competitive Advantages
  - ◆ Sustainable Competitive Advantage
- Reading: Chapter 3
- 9/26 打造企業核心能力
- ◆ The Core Competence of the Corporation
  - ◆ Core Competence and Strategic Architecture
  - 隨堂迷你個案一: 安德森廣告公司
  - 經典導讀一: 企業核心能力
- 10/03 個案討論一: 宜家家居
- 10/10 國慶日(放假日)
- 10/17 競爭優勢與競爭策略
- ◆ Cost Advantage
  - ◆ Differentiation Advantage
  - ◆ Focus Strategy and Stuck in the Middle
  - ◆ Strategic Positioning
- Reading: Chapter 5
- 10/24 商業模式與策略創新
- ◆ Competitive Advantages in Mature Industries
  - ◆ The Elements of Business Models
  - ◆ Strategic Innovation and New Game Strategy
- Reading:



- 經典導讀二: 策略是什麼?
- 經典導讀三: 商業模式再創新
- 10/31 期中小考 (30min)
- 個案討論二: 愛爾凡眼科醫院
- 11/07 垂直整合、外包、策略聯盟
  - ◆ Vertical Integration and Disintegration
  - ◆ Costs and Benefits of Vertical Integration
  - ◆ Rationales of Outsourcing and Strategic Alliances
  - ◆ Transaction Cost Economics and the Make-or-Buy Decision
- Reading: Chapter 9
- 11/14 企業成長策略: 多角化策略
  - ◆ Growth Strategy: Imperative and Paradox
  - ◆ Historical Trend of Corporate Diversification
  - ◆ Rationales and Modes for Diversification
  - ◆ Diversification and Performance
- Reading: Chapter 10
- 11/21 多角化、集團、併購策略
  - ◆ Corporate Diversification and Parenting Advantages
  - ◆ Role and Responsibility of Corporate Headquarters
  - ◆ Mergers and acquisitions
  - ◆ 經典導讀四: 從競爭優勢到集團策略
  - 隨堂迷你個案二: 薩根公司
- 11/28 個案討論三: VF 品牌公司
- 12/05 配合其他課程 本週停課一次
- 12/12 跨國企業經營策略-1
  - ◆ Competitive Advantages in an International Context
  - ◆ Strategy in the Global Environment
  - ◆ Multinational Strategies: The I-R Grid
  - ◆ Administrative heritage and MNCs management
- Reading: Chapter 12
- 12/19 跨國企業經營策略-2
  - ◆ MNCs Strategy and Organization
  - ◆ Strategic Alliances and International Joint Ventures
- Reading: Chapter 12
- 隨堂迷你個案三: 中美和公司
- 課程總復習
- 12/26 期末測驗 (120min)

## 附錄：個案分析注意事項

### 一、個案分析的原則

個案教學法(case method)是當代管理學院授課的重要方式之一，例如哈佛商學院(Harvard Business School)的個案教學法即廣為人知。個案教學法的目的，在於透過不同類型的管理情境，讓學生得以運用課程中學習到的分析方法與管理知識，對真實商業世界的管理問題進行分析、診斷、評估，進而尋找出解決問題的可能方法。

所謂個案，是一個公司或一個事件的相關資料檔案，其中通常包含該產業的背景資料，該公司的策略與管理方式，以及可能的潛在問題。因為真實的商業世界通常充斥著眾多相關或不相關的資訊，一個個案也往往呈現出資料紛雜、不知如何下手分析的情況。然而這正是個案訓練的目的之一：由眾多資料中找出有用的資訊，並加以正確的分析解讀，做出判斷。

因此，個案本身並沒有標準答案，其目的，在於訓練同學利用各種學過的分析工具與管理觀念（這可能包括好幾門課的內容），來模擬「如果我是該事件的決策者，我將如何判斷」。

面對同一道問題，每一位同學、每一個小組可能會有截然不同的見解，如何了解不同的思考邏輯，截長補短，並培養自己的觀點，是個案學習法的精神所在。學生也可以透過比較自己與同學在面對相同問題時的不同思考方式，進而發覺出自己在思考問題時的特質、長處，以及可能的盲點。

### 二、書面報告的撰寫

- 全班每一個小組都必需完成每一個個案，並在當週上課時繳交一份書面報告，以 A4 紙張 6 頁為建議上限
- 建議善用圖表與分析架構，作文式的描述通常較無說服力。

### 三、口頭報告的準備

- 每一個個案，將有 2 組同學被指定擔任 discussion leaders。
- 擔任 discussion leader 的小組，有兩個主要任務：
  1. 向同學說明你們小組對該個案的分析結果
  2. 讓全班各種不同的看法可以提出並相互辯證
- 每一個题目的報告時間約為 10 分鐘，再加 10 分鐘 Q&A。