

### 個案分析：微軟的策略規劃

有一項廣為大家所接受的認知是策略規劃似乎不適用於高科技產業。『你無法對不可預期的未來做規劃』再加上『科技市場的特色就是快速與難以預期的變化』，所以何必麻煩去做規劃呢？然而，全世界最成功的高科技公司—微軟卻擁有策略規劃程序而且行之多年。微軟規劃程序的產生應回溯到 1994 年該公司聘請了寶橋家品(Procter & Gamble)的營運首長 Bob Herbold 之時。微軟聘請 Herbold 的目的，是希望在無損於微軟之創業家價值與創新熱誠的情況下，Herbold 能為微軟在似無章法的組織文化中帶來一些營運的規律。微軟的高階經理人如 Bill Gates 以及 Steve Balmer 已對該公司營運缺乏效率，以及團隊互動的缺乏深感沮喪，且決定對此情況採取行動。

Herbold 所關注的一項領域就是策略規劃，因在他剛就任時，此項工作在微軟是全然被漠視的。當時不同事業部與單位間使用著互不搭配且雜亂無章的規劃手法。Bill Gates 曾說：除了產品部門的傢伙所說的一會有好產品即將產生外，我們對未來兩年將處於何種境地毫無所悉。Gates 認為微軟對該公司一至兩年後的財務狀況應有所了解，以便能與股東們交流。

Herbold, Gates 與 Balmer 都知道對一項規劃作任何的假設，此假設總會因不可預見的商業環境變化而失效，尤其在軟體業中，此種變化幾乎是司空見慣的。此時，他們三人意識到微軟有些相當傳統的事業領域—如 Microsoft Office 和 Windows 皆提供了相當成熟穩定的收入來源，該公司必須為這些事業的未來擬定策略，專注於這些事業的產品開發與資源分配。還有，該公司也需要針對如 MSN、遊戲軟體(X-Box)及手提電腦之類新事業的未來做規劃。

在這些考量之下，微軟擬出了一個以三年唯一期的規劃程序，將各單位或事業部的未來績效，與原先所擬定的策略、目標相互比較，以決定未來資源分配的方式。此規劃程序是建構於標準格式，使微軟旗下不同之事業與單位的績效資料更容易比較。在此規劃資料中包含對未來三年的市場佔有率、收入、利潤的預測，以及對主要策略與目標的陳述。由於產業變動相當迅速，因此這些預測也需每年更新。

每單位的策略都在高階管理團隊(Gates 與 Balmer)與事業部經理共同參與的年度策略規劃複核會議中逐一被檢視。很典型的作法是：單位經理人擬定策略，而由高階經理人來對單位經理人的策略思考做針砭，以使其規劃背後的假設得以合理化，最後也此程序中決定是否准許、要求修正或拒絕某項單位策略。單位策略也時常在 Gates 與 Balmer 都會參與的策略常會中被拿來激烈地討論。

從此程序中所產生的策略都是高階管理團隊與單位經理人經過縝密溝通後的產物。單位經理人也為其提出的計畫所做出的承諾負責。因此，此規劃程序不僅驅動資源分配的方式，也被用來做為控制的機制。因此雖然在與董事會諮詢後，Gates 與 Balmer 決定了微軟的整體策略，但對於新事業、新產品或購併等意見卻不是來自上層。這些意見反而是來自各單位中的員工之提議以及在經過嚴格檢視後產生。

---

資料來源：Interviews by Charles Hill. R. J. Herbold, "Inside Microsoft: Balancing Creativity and Discipline," Harvard Business Review (January 2002): 72-79.

### 問答題：

1. 請討論以下陳述的正確性：策略規劃並不適用於高科技產業，因為該產業變化快速，且不可遇見的未來必使循序的規劃失去效用。
2. 正式策略性規劃的優點為何？缺點為何？您認為策略性規劃經常失敗的原因為何？