

第七章 策略管理



管理學：整合觀點與創新思維 2/e



學習目標

- ✧ 瞭解策略管理的重要性與意涵
- ✧ 學習企業如何進行經營環境分析
- ✧ 深入瞭解事業層級策略與競爭優勢之關聯性
- ✧ 探討公司層級策略—多角化動機、評估與進入策略

商務旅客的另一個家 — 亞都麗緻飯店



<http://taipei.landishotelsresorts.com>

亞都麗緻

何謂策略管理？(1/2)

✧ 策略

- ✧ 一套針對未來企業發展方向與經營方式的行動與投資計畫決策

✧ 策略的核心概念

- ✧ 企業必須擁有競爭優勢以獲取高於平均的利潤及成長機會

✧ 策略管理

- ✧ 企業經由審慎分析經營環境與自身資源與能力條件後，擬定一套最適經營策略的程序

何謂策略管理？(2/2)

✧ 環境分析是制定策略的一項重要前提

✧ 總體環境

✧ 包括了社會文化、科技、政治法律及經濟

✧ 任務環境

✧ 市場、產業及競爭

✧ 企業必須對經營環境監控，並掌握其可能的變化

策略的層級

✧ 事業層級策略

- ✧ 在某特定產品(市場)或一組相似性很高的產品(市場)中的經營策略
- ✧ 包括定位、經營模式及競爭優勢等

✧ 公司層級策略

- ✧ 當企業經營範疇多於一個產品(市場)
- ✧ 即將進入新的產品(市場)領域時，所考量的策略



▲ 圖 7-1 公司層級與事業層級之關聯

策略管理的特色 (1/2)

✿ 策略必須不斷調整

☞ 因為環境的變遷，策略必須調整，維持主動性

✿ 決定企業內各項目標及執行順序

☞ 企業常面臨多種難以同時達成的目標，策略須能幫助企業確認目標之優先順序

策略管理的特色 (2/2)

✧ 確認環境中之重要議題

☞ 包含眼前與長期的市場與產業競爭

✧ 設計、整合及協調組織運作

☞ 落實策略必須同時考慮組織的結構與運作

企業經營環境分析

✧ 市場成長潛力分析

✧ 產業環境分析

✧ 五力分析

市場成長潛力分析 (1/2)

✧ 探討特定的產品 / 市場，仍有多少成長空間

市場成長潛力分析 (2/2)

✿ 決定未來市場成長潛力的因素

- ✿ 產品使用量與頻率
- ✿ 產品新用途
- ✿ 產品功能/技術之成熟程度
- ✿ 市場未被重視的區隔
- ✿ 成本降低的可能性
- ✿ 標準化與否
- ✿ 替代性產品/技術
- ✿ 需求趨勢

產業環境分析

✧ 從產業整體面角度，觀察產業內廠商所面臨的競爭壓力，判斷其潛在獲利能力

✧ 產業的定義

☞ Porter 認為產業是由一群提供本質類似，而替代性很高之產品或服務的廠商所組成

✧ 從消費者選擇的角度來看，產品必須具備某種程度的顧客選擇重疊性，才算是產業

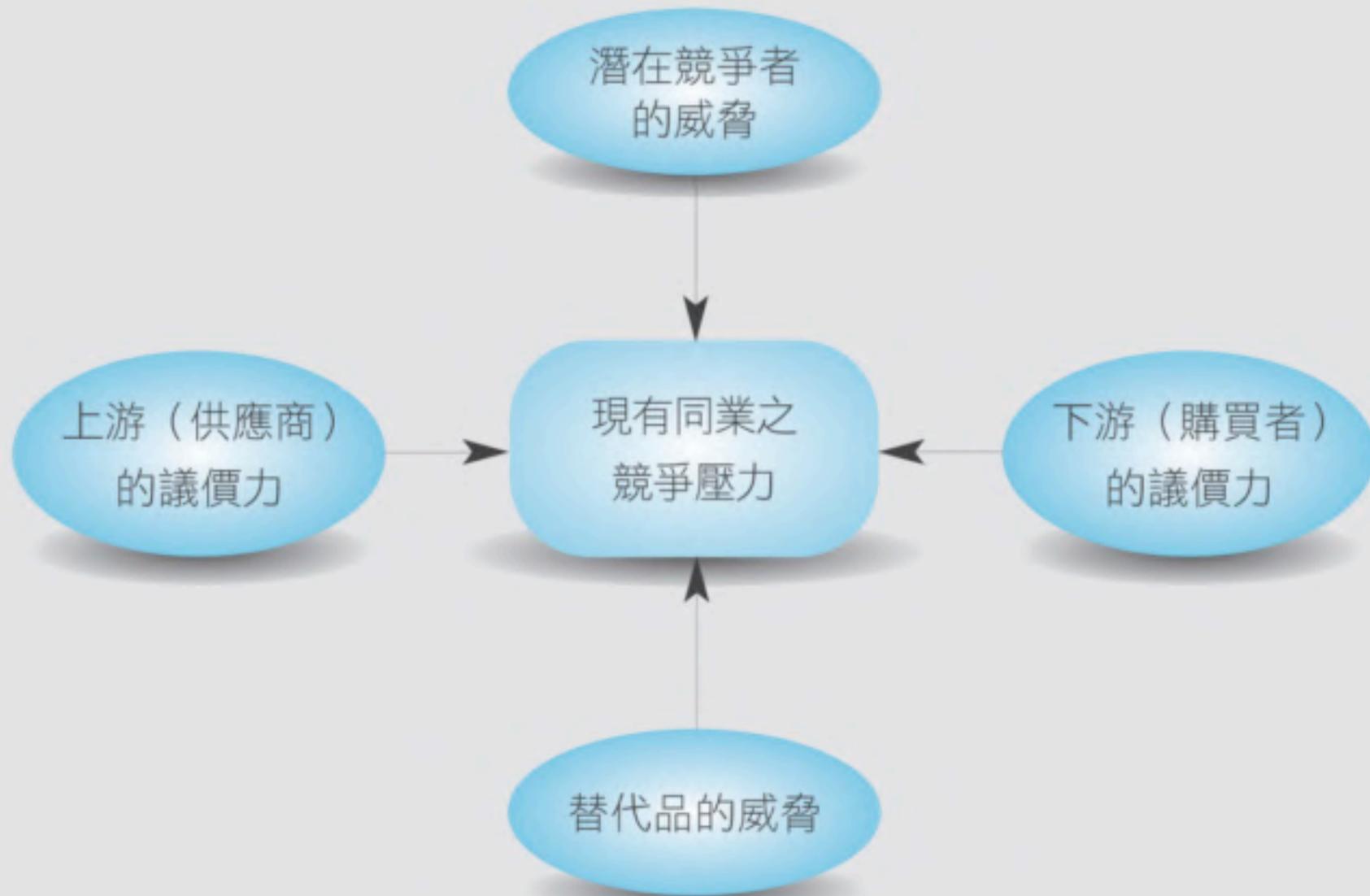
五力分析 (1/2)

- ✿ 企業以自利為出發，進行下列兩項選擇：
 - ☞ 選擇進入競爭壓力較小的產業，以提升獲利潛力
 - ☞ 藉由策略作為引導，來調整結構變數

五力分析 (2/2)

✿ 五力分析的內涵包括：

- ✿ 現有同業的競爭
- ✿ 潛在競爭者的壓力
- ✿ 替代品的威脅
- ✿ 供應商（上游）議價力
- ✿ 顧客（下游）議價力



▲ 圖 7-2 產業結構分析——Porter 的五力分析架構

同業之競爭壓力

- ✧ 產業內競爭者數量與市場勢力均衡狀況
- ✧ 產業成長率
- ✧ 高固定成本
- ✧ 高時間壓力或儲存成本
- ✧ 產品差異化程度
- ✧ 轉換成本
- ✧ 策略性市場
- ✧ 退出障礙

潛在競爭者的威脅 (1/2)

✧ 潛在競爭者是指目前未在該產業內營運，但卻具備進入該產業的能力與意願的廠商

潛在競爭者的威脅 (2/2)

✧ 進入障礙有以下幾類：

- ✧ 規模經濟
- ✧ 學習曲線
- ✧ 資本要求
- ✧ 差異化程度
- ✧ 轉換成本
- ✧ 通路取得
- ✧ 報復威脅

替代品的威脅

✿ 替代品

✿ 能夠完成類似功能，提供顧客接近現有需求滿足，但本質不同的產品或服務

✿ 當下列情形發生時，替代品的威脅越大

✿ 替代品的替代程度高

✿ 替代品的功能、品質可能較原產品好

✿ 替代品的價格可能更便宜

上游(供應者)的議價力

- ✿ 上游供應商具有較大議價優勢的情況：
- ✿ 所處產業由一家或少數幾家供應商控制
 - ✿ 轉換供應商須花費一筆不低的成本
 - ✿ 購買者並非是供應商的重要客戶
 - ✿ 供應商所供應的商品對購買者的重要性很高
 - ✿ 供應商具有向下整合的能力
 - ✿ 供應商所供應的產品具有獨特性

下游(購買者)的議價力

- ✧ 下游購買者具有較高議價力的情況：
- ✧ 購買者的購買量佔了供應商大部分產能
 - ✧ 轉換成本低，而且供應商眾多
 - ✧ 無差異性的產品
 - ✧ 購買者有能力垂直整合到上游

事業層級策略與競爭優勢

✿ 事業層級策略的功能

✿ 協調相關經營單位的目標和策略

✿ 範圍包含經營單位，以及根據現有交互關係所構成的新產業

✿ 事業層級間的有形交互關係，是競爭優勢的主要潛在來源之一

企業策略定位

✧ 定位指的是企業相對的競爭位置

✧ 定位包含

- ✧ 我們的目標市場是什麼？對企業長期發展最有價值的顧客群是哪些？
- ✧ 我們產品(服務)的範疇是什麼？主要的特色是什麼？
- ✧ 我們主要提供給顧客的價值是什麼？有什麼獨特性？
- ✧ 我們用什麼競爭優勢來支持特定市場——產品——價值，且能獲利？

企業經營模式

✧ 經營模式

☞ 為落實策略定位，針對各項價值活動，思考其執行的內涵與方式，並整合成一套系統

價值活動系統的設計 (1/2)

✿ 價值活動是企業內可以創造價值的營運活動

✿ 包含

✿ 主要活動：

✿ 向內運籌活動

✿ 作業活動

✿ 向外運籌活動

✿ 行銷與銷售活動服務活動

價值活動系統的設計 (2/2)

☞ 支援性活動：

☞ 企業基礎設施

☞ 研發活動

☞ 人力資源

☞ 採購

競爭優勢的來源

✿ 成本領先

✿ 差異化

✿ 集中策略

成本領先 (1/4)

✧ 三大主要來源：

✧ 經驗曲線

✧ 規模經濟

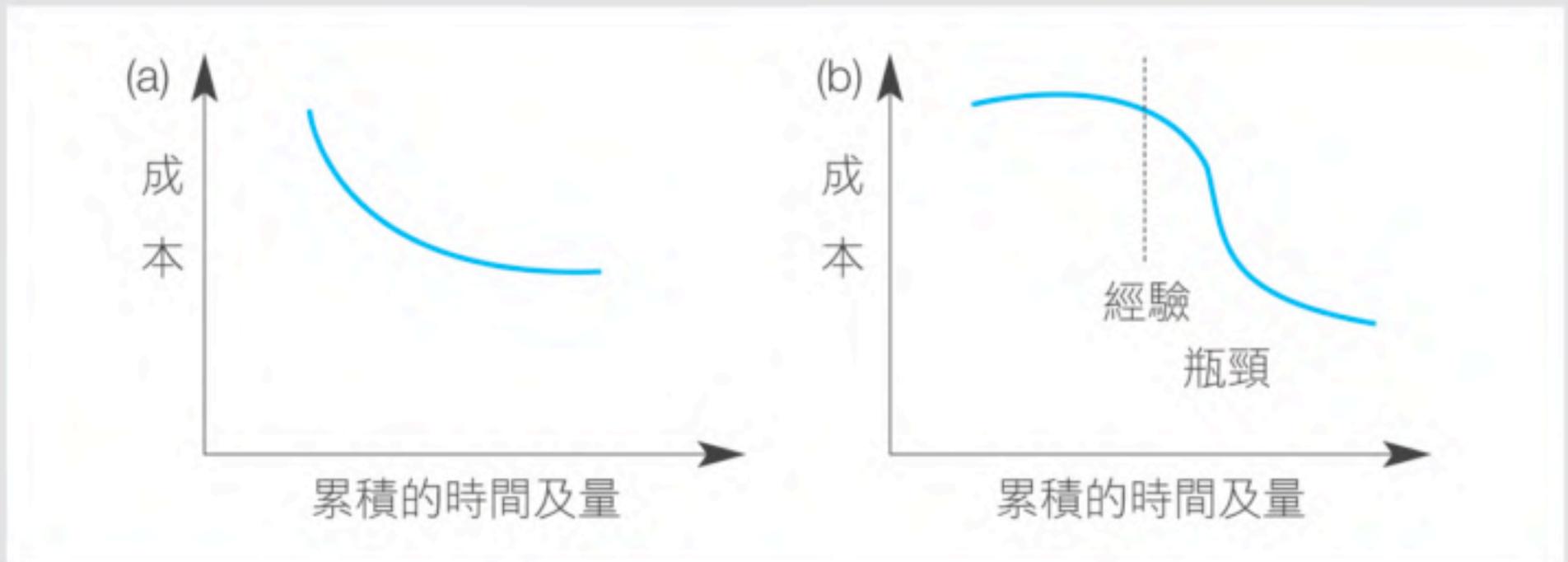
✧ 專業化

成本領先 (2/4)

✧ 經驗曲線

- ✧ 又稱為學習曲線
- ✧ 是從事某一項工作經驗的累積可以造成所需投入成本的降低

成本領先 (3/4)



▲ 圖 7-3 經驗曲線

成本領先 (4/4)

✧ 規模經濟

- ✧ 企業因營運規模擴大伴隨而來的效率提升，最後反應在單位成本的降低

✧ 專業化：

- ✧ 專注在少數的價值活動及某特定的產品線或服務
- ✧ 專業化經營模式的成本優勢發揮在經驗與知識的累積效果

差異化 (1/2)

✧ 差異化

- ✧ 企業提供與競爭對手有明顯差別的產品或服務，而這些差別對購買者是有價值的

差異化 (2/2)

✧ 差異化策略的要件

✧ 創造顧客價值，例如Volvo汽車講究安全的設計

✧ 競爭者難以模仿：

✧ 先佔優勢：率先推出某種產品、服務，建立消費者心目中認知的形象

✧ 與其他產品線或服務產生綜效

✧ 仿效成本高，且不易獲購買者認同

集中策略 (1/3)

✧ 集中策略

☞ 利用低成本或差異化優勢，專注於特定的顧客群、產品線或地區市場

集中策略 (2/3)

✧ 集中策略的優點及建構原則

- ✧ 集中策略性資源的使用效能
- ✧ 避開強大對手的資源威力
- ✧ 清楚的市場定位
- ✧ 知識與經驗的累積

集中策略 (3/3)

✧ 邊陲市場論

✧ 邊緣、不受重視的市場

✧ 邊陲市場特色包括

- ✧ 佔市場總量相當低，主要競爭對手較不注意
- ✧ 與顧客關係重要
- ✧ 獲利的重要性高於成長

創新與先佔

- ✧ Joseph Schumpeter 主張產業的演化與進步，主要動力來自於創新
- ✧ 企業的創新會創造出競爭優勢，但這種優勢會因競爭激烈與模仿而消失
- ✧ 持續不斷的創新行動才是創造利潤的根基

首動者優勢

✧ 企業在所處產業中，首先推出一項新產品或首先採取一項與以往產業規範明顯不同的行動，而獲得的競爭優勢

首動者優勢的可能來源

✧ 顧客的認知

✧ 轉換成本

✧ 技術領先及專利保護

✧ 通路及服務概念的卡位

✧ 經驗曲線及規模經濟

✧ 其他重要資源的先佔優勢

首動者劣勢 (1/2)

✧ 因為競爭對手可能模仿，甚至青出於藍、技術與市場的不確定性仍高，使新產品及模式失敗率高

首動者劣勢 (2/2)

✧ 首動者劣勢的主要原因：

- ✧ 競爭者的模仿青出於藍
- ✧ 技術不確定性高
- ✧ 市場不確定性高
- ✧ 錯誤的產品定位
- ✧ 後續資源不足

鎖定首動者優勢的作法

- ✧ 使競爭者難以模仿的定位
- ✧ 迅速掌握顧客的反應及進一步需求
- ✧ 先佔顧客心目中的印象及市場資源
- ✧ 持續投資創新，改良產品
- ✧ 利用結盟，尋求支援

公司層級策略-多角化的原因 (1/3)

✧ 分散風險

☞ 規避單一產業景氣榮枯的影響

✧ 增加企業價值

☞ 產生綜效與範疇經濟

✧ 擴大或調整營運範疇

☞ 企業已不能滿足本業的報酬率

☞ BCG矩陣

公司層級策略—多角化的原因 (2/3)



▲ 圖 7-4 BCG 佔有率—成長率模式

公司層級策略-多角化的原因 (3/3)

✧ 追求創新，創造學習經驗

✧ 追求財務效率

✧ 大型企業較易從資本市場中獲得資金，進行新的投資

✧ 經營者/高階主管個人考量

✧ 有些經營者會認為企業的事業越多，經營範圍越大，自己的成就感越大、影響力也越大

✧ 高階主管可因此分散業績的風險

多角化之衡量 (1/2)

採用美國學者Rumelt 的分類

✧ 單一事業

☞ 企業的營收有95%以上來自單一事業

✧ 主軸事業

☞ 企業的營收有70%到95%來自單一事業

✧ 特定範圍相關

☞ 來自主要事業的營收低於70%，但所有事業彼此分享技術、製造設備、通路等資源

多角化之衡量 (2/2)

☞ 連結性相關

- ☞ 來自主要事業的營收低於70%
- ☞ 且事業之間彼此雖有部分分享產品、技術、行銷等資源
- ☞ 但程度不高，彼此連結程度較鬆散

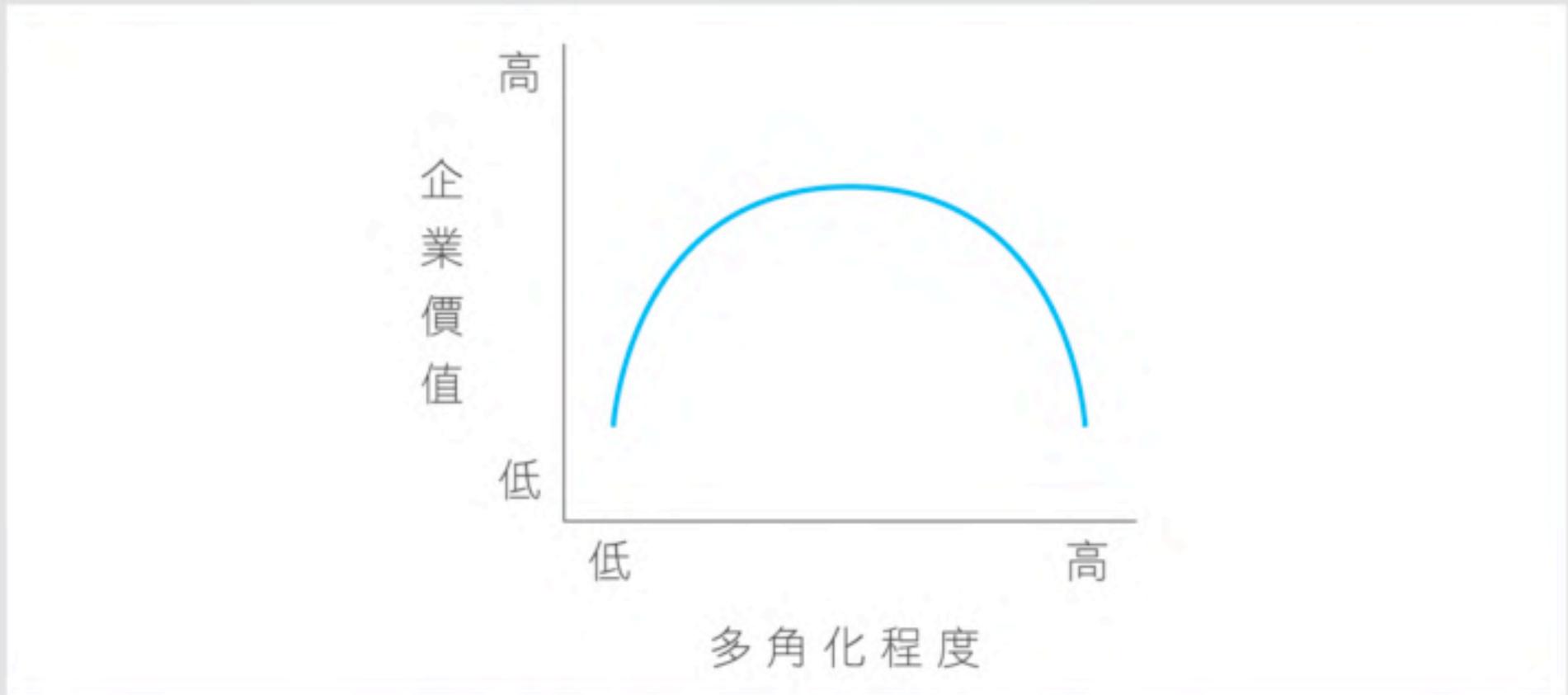
☞ 高度多角化

- ☞ 來自主要事業的營收少於70%，而且事業部之間幾乎沒有關聯

多角化計畫評估準則

- ✧ 此項多角化投資，是否與我們的核心目的一致？
- ✧ 新舊事業在文化上是否可以融合？
- ✧ 對原有事業發展所產生資源排擠現象？
- ✧ 在取得資源及內部資源移轉至新事業上是否有困難？
- ✧ 學習效果？

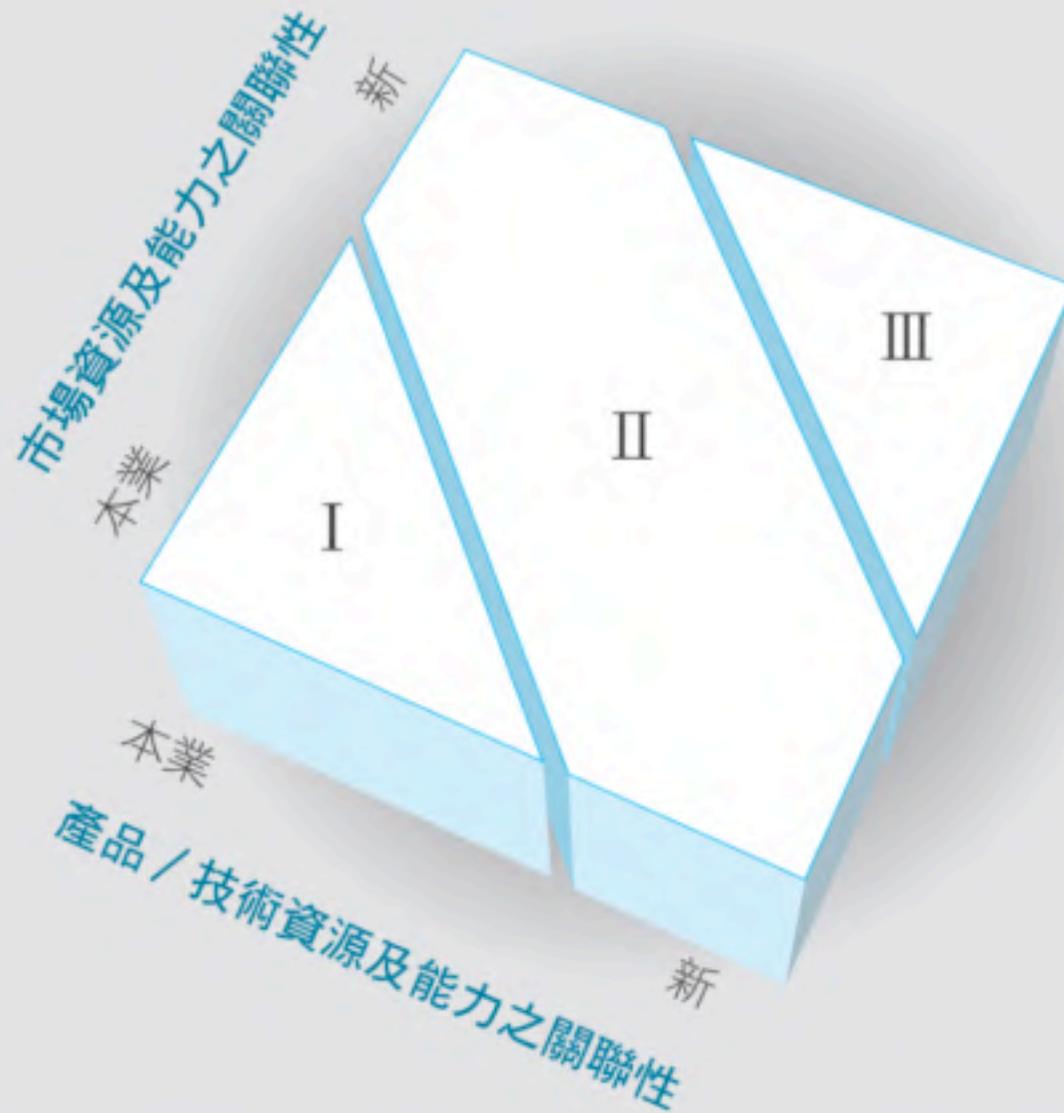
多角化程度與企業價值關係



▲圖 7-5 多角化程度與企業價值關係

新領域之進入策略

- ✧ 企業進入一個新領域，可採資源本位觀點，以市場資源及產品技術資源兩個構面來分析
- ✧ 根據在兩個構面的關聯性高低，可以將新事業分為三個區域
 - ✧ 與本業高度相關領域
 - ✧ 與本業部分相關領域
 - ✧ 與本業低度相關領域



▲圖 7-6 多角化範圍：資源及能力之關聯性

與本業相似的進入策略 (1/2)

✧ 從本業的市場/產品技術資源領域為基礎
的多角化進入策略

與本業相似的進入策略 (2/2)

✧ 內部發展

- ✧ 企業在進入一個新領域時，在現有的組織架構下，主要的資源是來自企業內部

✧ 內部創業

- ✧ 由員工提出新事業計畫，企業站在投資者的角度評估該計畫

✧ 水平式購併

- ✧ 購併同業或業務性質極為接近的企業，以增加規模、增加新產品線或是進入新的區隔市場

與本業部分相關聯的進入策略 (1/3)

✧ 企業進入新領域，同時要用到現有資源
以及自外部取得資源

與本業部分相關聯的進入策略 (2/3)

✿ 取得授權/技術移轉

✿ 針對要進入的產業具有某些技術上或被保護的資源，構成了進入障礙

✿ 合資

✿ 由兩家（或以上）企業，共同投入資金或其他形態的資源成立另一家獨立企業

與本業部分相關聯的進入策略 (3/3)

✿ 非股權式策略聯盟

☞ 利用自己的產品/市場資源，與聯盟夥伴交換使用權，進行關聯性擴張

✿ 綜效式購併

☞ 資源高度互補的兩家企業，購併後，除了增強原有範疇的競爭優勢外，還能帶來新事業領域的機會

與本業低關聯的進入策略 (1/2)

✧ 進入與本業關聯性不高的產業，主要目的為調整（擴張）經營範疇、分散風險，或追求財務效率。

與本業低關聯的進入策略 (2/2)

✧ 學習性購併

- ✧ 財力較雄厚的企業購併一家存在於想進入領域的企業，藉此熟悉該領域的經營技巧

✧ 創業投資

- ✧ 專門投資於成立初期的新公司，較少介入新公司經營，僅視為其投資組合的一部分

✧ 對外招募新事業團隊

- ✧ 屬於內部發展的一種方式，但是所有資源都是向外取得

[跨越兩岸]中國「走出去」的夢想

- ✧ 中國「走出去」的產業發展戰略—鼓勵所有制企業對外段資
- ✧ 2004年，中國聯想電腦收購美國IBM公司個人電腦事業部
 - ✧ 獲利上毫無貢獻
 - ✧ 聯想的國際經驗與人才不足
 - ✧ 整合的問題
- ✧ 聯想案仍獲國內讚許

星巴克奇蹟



精選案例 問題研討

- ✧ 請以星巴克的案例說明策略管理的重要性。
- ✧ 為何星巴克的成功被世人讚譽為「奇蹟」？
- ✧ 星巴克曾有四項堅持，卻使星巴克陷於競爭劣勢，如果你是星巴克的經理人，請問你將如何修正其經營策略以挽回劣勢？