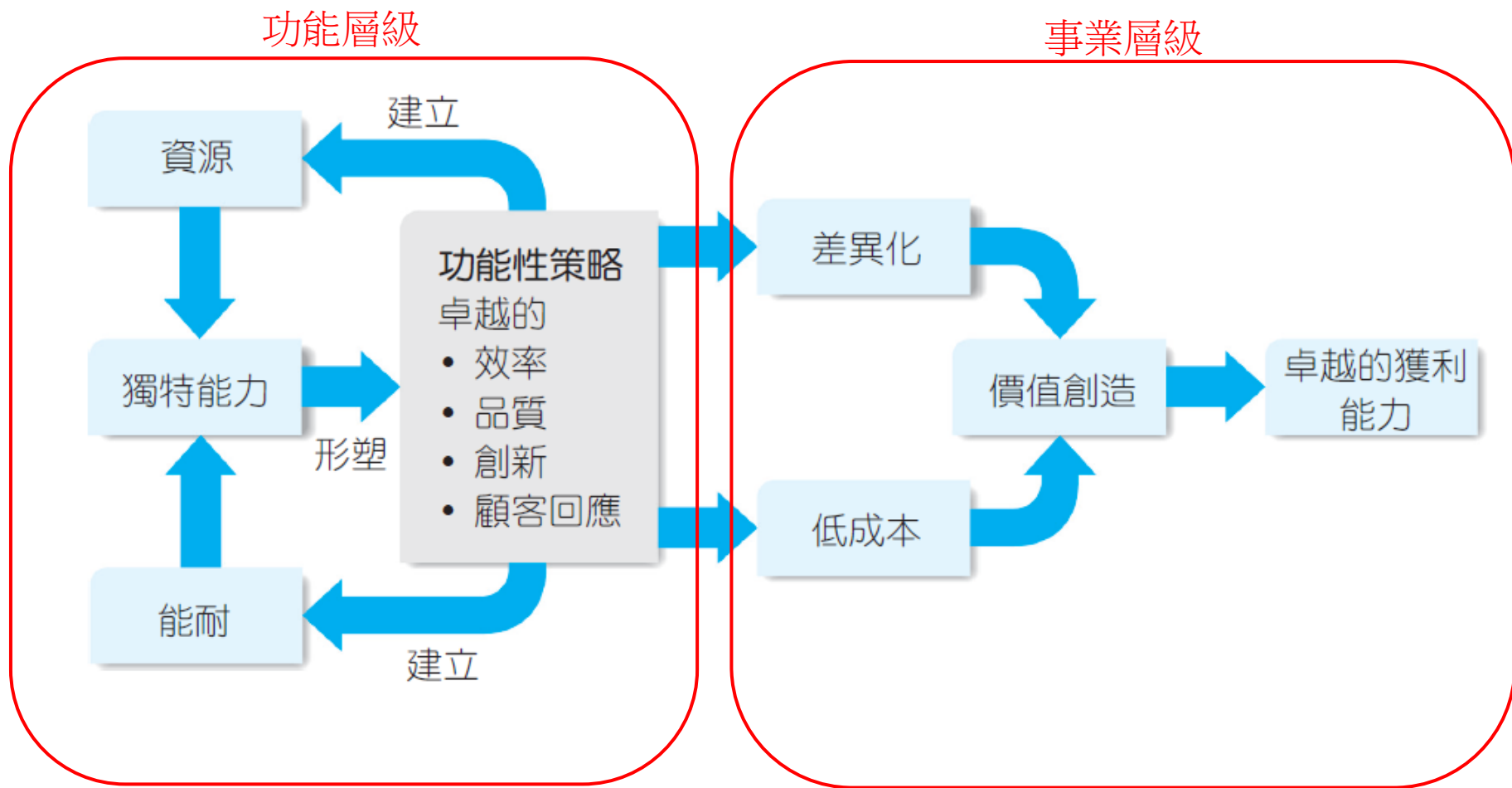


事業與功能層級策略管理

吳政翰博士 成大工資管系

競爭優勢的根源

2



事業層級策略

市場定位

藉由價值創新整合分散型產業

- 價值創新者：定義出不同於現有公司的價值
 - ▣ 經由創造規模經濟以降低成本
 - ▣ 分散型產業（ fragmented industry ）：由為數眾多的中小型公司所組成的產業
 - ▣ 產業分散的原因
 - 缺乏規模經濟
 - 產業中的品牌忠誠度非常具有地域性
 - 缺乏規模經濟與全國性的品牌忠誠度
 - 請舉例，有哪些屬於分散型企業？
 - ▣ 集中化可能是最佳的策略

連鎖與特許加盟

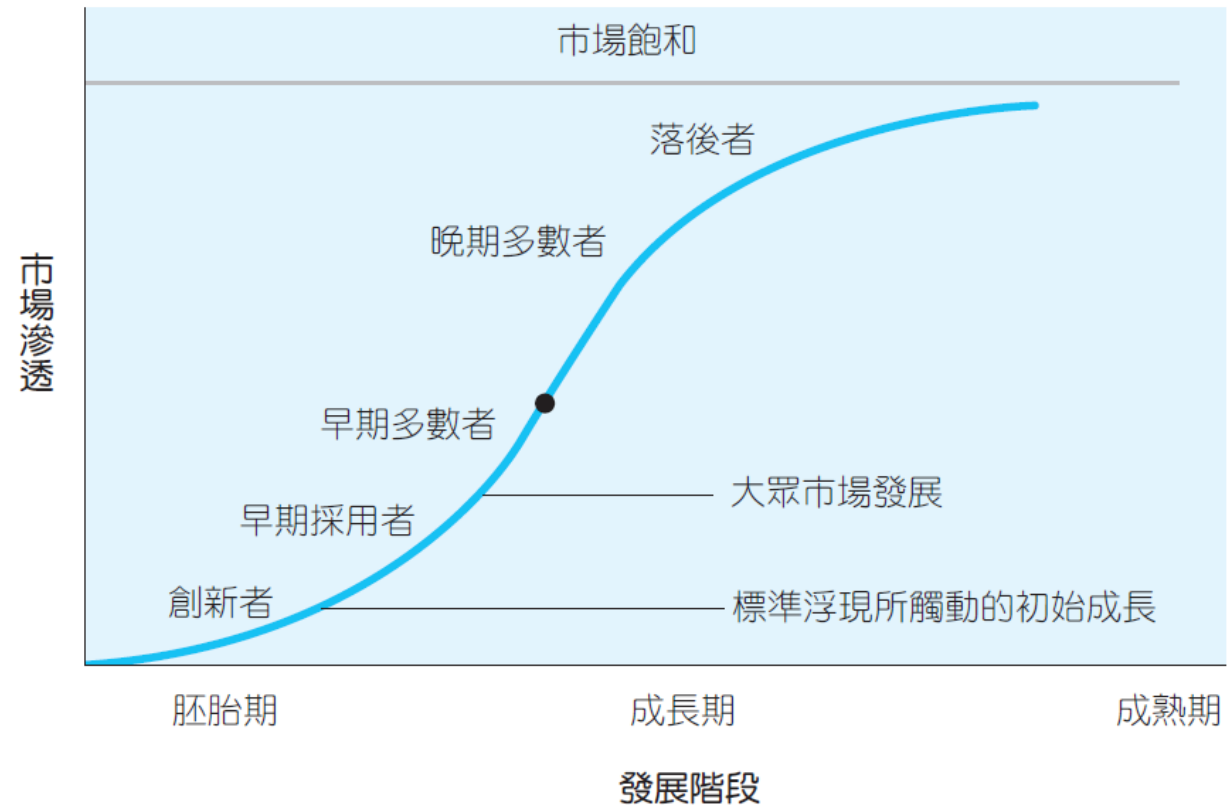
- 連鎖（ **chaining** ）： **建立網絡**，把各銷售據點相互連結，以獲取成本領導優勢的策略
 - ▣ 利用資訊科技，宛如大型公司般運作
 - ▣ 建立全國性品牌
 - ▣ E.g., 便利商店，手搖飲料店....
- 藉由價值創新整合分散型產業
 - ▣ 水平合併：合併或收購競爭對手，整合成一家大型公司
 - ▣ E.g., Google

策略意涵：跨越鴻溝

- 隨著市場的發展，公司需要新的策略來強化商業模式
 - ▣ 顧客群之間的需求差異
- 競爭的鴻溝：從胚胎期市場過渡到大眾市場
 - ▣ 無法發展出正確的商業模式來跨越鴻溝，因而退出市場
 - ▣ 胚胎期和大眾市場有截然不同的競爭動態和消費者行為

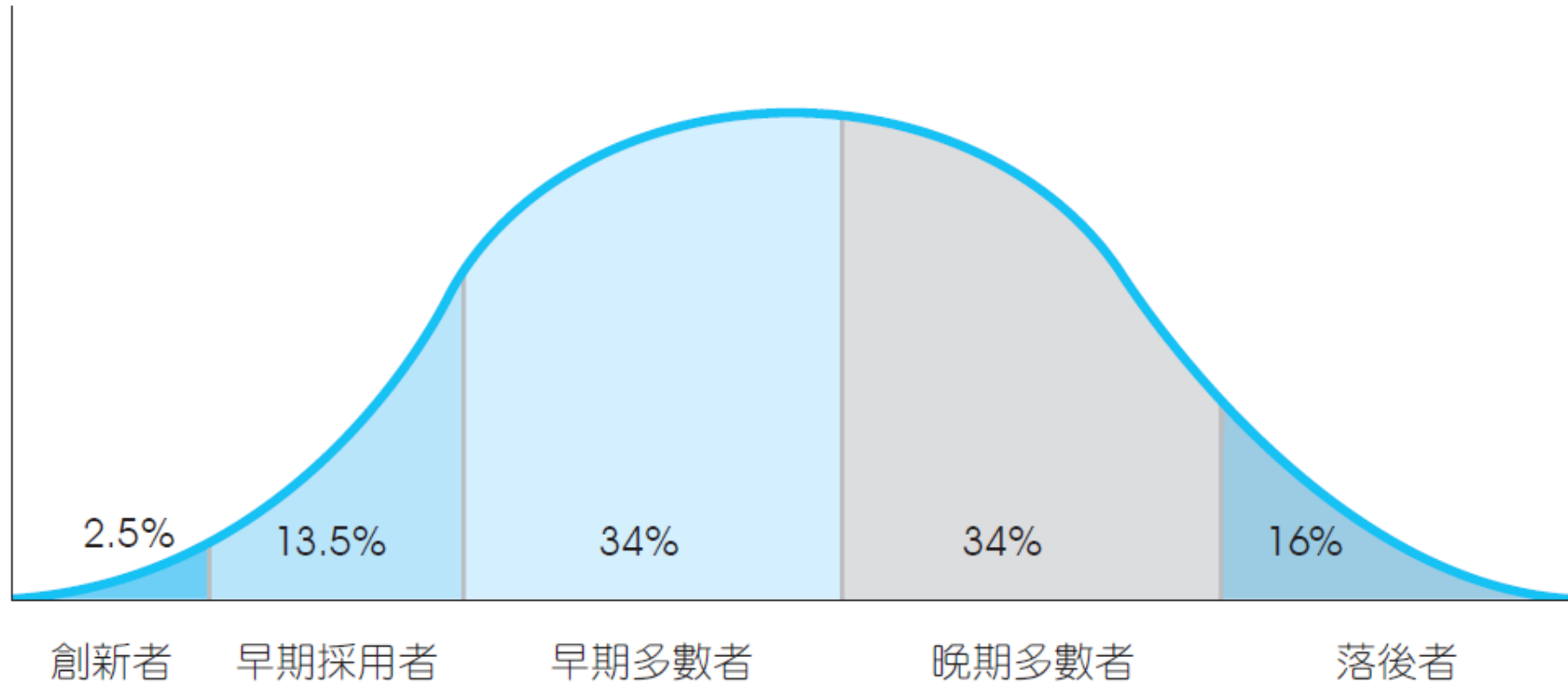
市場發展與顧客群體

- **創新者 (innovators)**：新技術、新產品的購買者，並進行產品實驗
- **早期採用者 (early adopters)**：了解該技術在未來運用的重要性
- **早期多數者 (early majority)**：權衡採用新產品的成本效益
- **晚期多數者 (late majority)**：在科技的效用非常明顯，已為大多數人所接受時才會購買
- **落後者 (laggards)**：無法領會使用新技術的好處



注意曲線的彎曲形狀，類似S型
具有意義：多數者發生在中間

不同顧客區隔的市場占有率



資料來源：改編自 Rogers, EM. 2010. *Diffusion of Innovations*. New York: Simon and Schuster.

不同顧客區隔的策略

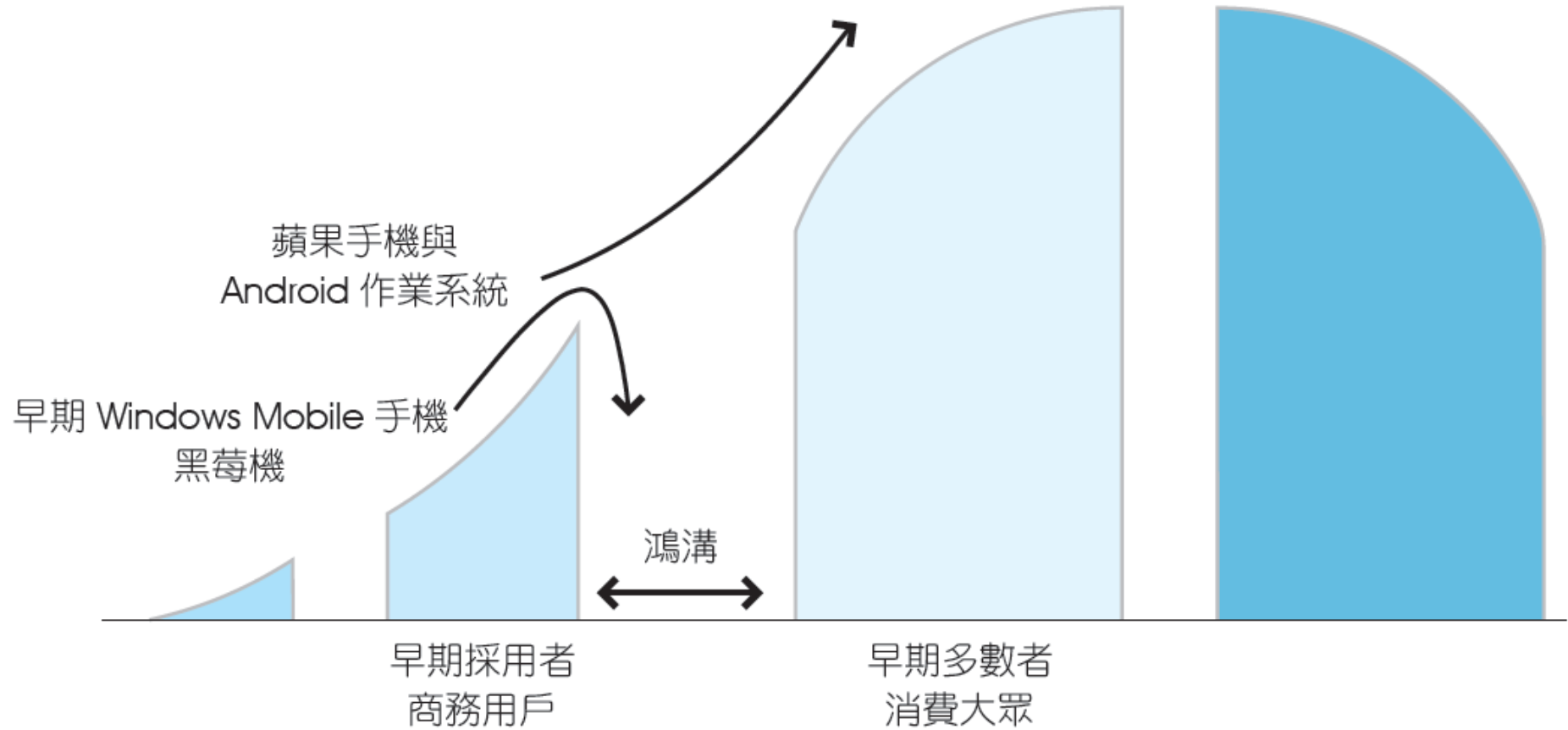
創新者和早期採用者

- 擁有高度的技術能力，願意忍受產品設計的不完美
- 透過特定的配銷通路
- 公司生產少量產品

早期多數者

- 產品使用上的容易度與可靠性
- 需要大眾市場的配銷通路與大眾媒體廣告
- 大規模生產，製造出可靠、低價位的高品質產品

範例：智慧型手機市場的鴻溝



資料來源：改編自 Moore, GA. 2009. *Crossing the Chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. New York: Harper Collins.

加速顧客需求的因素 (策略的制定)

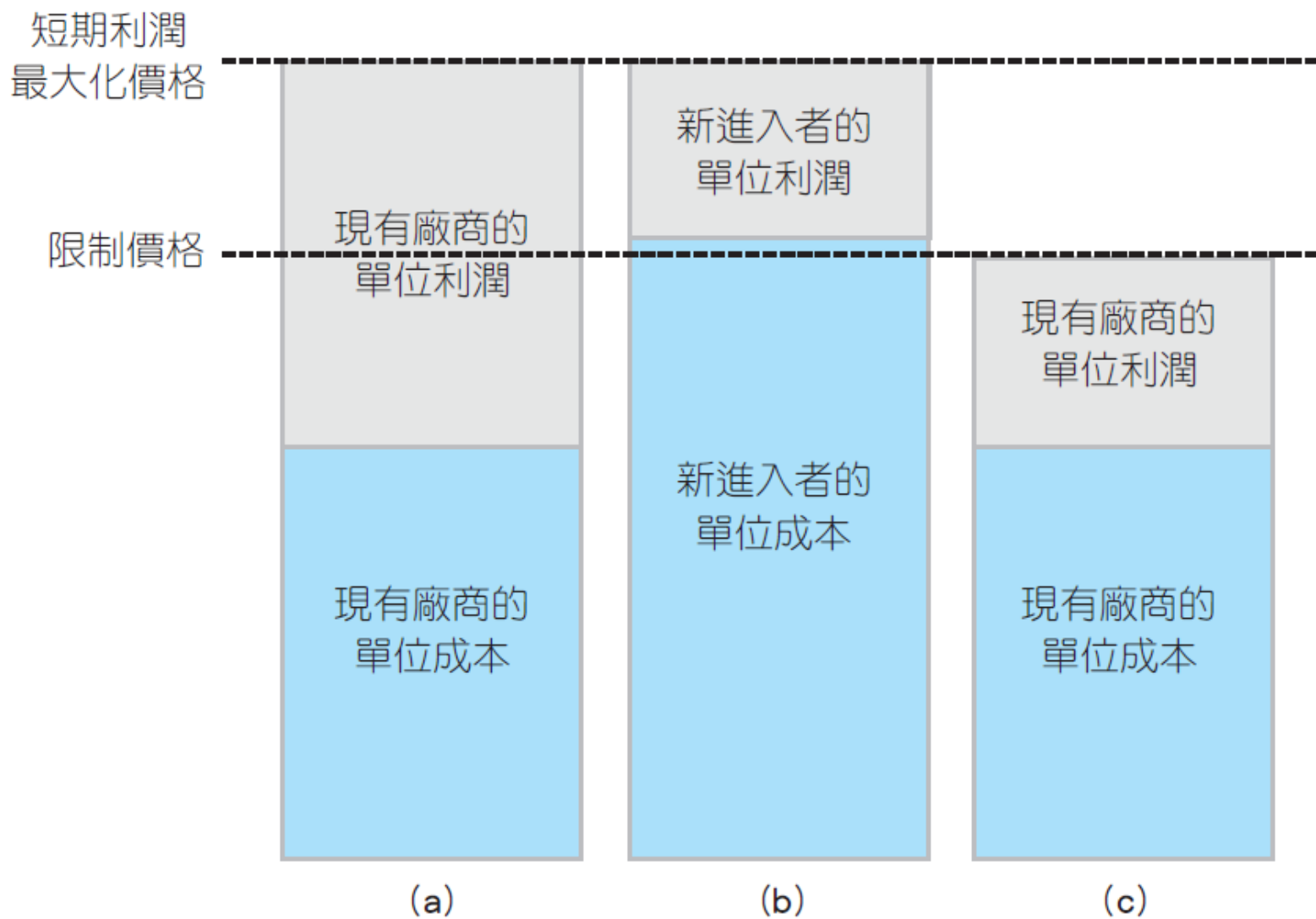
11

- 相對優勢 (**relative advantage**)
 - ▣ 新產品在滿足顧客需求上優於替代品的程度。
- 複雜性 (**complexity**)
 - ▣ 若產品很複雜且難以熟悉掌握，會比容易熟悉掌握的產品擴散得更慢。
- 相容性 (**compatibility**)
 - ▣ 就潛在使用者的知覺而言，新產品符合現有需求或價值的程度。
- 可試用性 (**trialability**)
 - ▣ 新產品可被實際體驗、試用的程度。
- 可觀察性 (**observability**)
 - ▣ 新產品的使用結果不僅清楚易見，且普遍獲得其他人認同。
 - ▣ → 口碑效應
- 病毒傳播
 - ▣ 辨識出市場中的**意見領袖**
 - ▣ 意見領袖對產品建立信心並予以認可
 - ▣ → 社群行銷與網紅行銷

成熟產業進入阻絕策略* (Deterrent strategy)

- **產品增殖策略** (product proliferation strategy)
 - ▣ 「填滿利基」或滿足所有市場區隔的顧客需求，以阻絕競爭者進入的策略。
- **限制定價策略** (limit price strategy)
 - ▣ 收取的價格低於該產品短期利潤極大化的水準
 - ▣ 高於潛在進入者的成本結構
- **技術升級** (technology upgrading)
 - ▣ 藉由投資昂貴的技術升級，使潛在進入者難以跟進，以阻絕進入。
- **策略承諾** (strategic commitments)
 - ▣ 透過某種投資行為，對一市場或市場區隔發送長期承諾的訊號。
 - ▣ E.g., 開發電動車，推出某規格商品....

限制定價



因應競爭對手的策略

□ 價格訊號 (price signaling)

- ▣ 公司將其漲價或減價的意圖透露給其他公司，藉以影響產業中的產品價格的過程。

□ 價格領導 (price leadership)

- ▣ 由一家被視為具有價格領導地位的公司，負責設定使產業獲利能力最大化的價格。

□ 非價格競爭 (non-price competition)

- ▣ 利用**產品差異化**等策略以阻絕潛在進入者，並管理產業內的競爭行為。
- ▣ Ansoff matrix

四種非價格競爭策略

□ Ansoff matrix 1957



Ansoff矩陣

- 現有產品在現有市場的「市場滲透策略」：
 - ▣ 將現有產品的市場佔有率再提高。從顧客別的角度來看，要提高市佔率有兩個方向，一是提高**原有顧客的忠誠度與再購率**，另一為吸引新顧客消費，所需行銷資源要做最大效益化的分配與應用。
- 現有產品進入新市場的「市場開發策略」：
 - ▣ 把現有產品找到**新客層**或是擴大**新的銷售區域**，都算市場開發。
 - ▣ 前者如嬰兒使用的沐浴乳或洗髮精，也能銷售給皮膚敏感的成年人，所以皮膚科診所會是其銷售管道。後者如透過貿易商或當地代理商新增海外市場。

Ansoff矩陣

- 在現有市場導入（開發）新產品的「產品開發策略」：
 - ▣ 另一種提高市佔率的方式就是在現有市場推出新產品，而採行的是「**產品延伸**」策略，
 - ▣ 如一般奶粉，可以提供補充包、隨身包、多機能成份、蔬果口味等系列產品，提高顧客需求滿足度。
- 開發新產品進入新市場的「多角化策略」：
 - ▣ 跨足**新事業領域**，**推出新產品**，對企業本身是種多角化經營。
 - ▣ 為了爭取顧客，而在**每個市場區隔**（或利基）中都推出一項產品。

Ansoff矩陣

- **多角化**的程度上，也可因與原有事業或產品的關聯性可分為四種類型，包括：
 - ▣ 水平多角化：跨足相近領域，如汽車製造跨足**汽車租賃**或產險事業。
 - ▣ 垂直多角化：在產業價值鏈中**往上游或往下由發展**，如燃料電池組裝廠商跨足電動機車製造與銷售。
 - ▣ 集中多角化：應用現有技術，**開括週邊相關性高的新市場**，如手機製造商開發數位相機。
 - ▣ 複合多角化：與企業現有技術**毫無關聯地新產品或新市場跨入**，如製鞋業跨足**LED電視**開發。
 - 這種方式其**風險最高**，除非有強大的品牌力，或是互補性高的策略合作夥伴。

其中，8月中開幕的基隆愛六門市Big7位於商業文教混合區，坪數62.7坪，共有「!+? CAFE RESERVE」

不可思議咖啡、博客來、烘培及生啤酒4種複合
數74.6坪，以不可思議咖啡、博客來、烘培、精

□ 7-11分析

■ 市場滲透

- 在地化，社區中心，住家
- 倒垃圾

■ 市場開發

- 展店策略，離島

■ 產品開發

- E.g., 咖啡、霜淇淋

■ 多角化

- 複合式7-11

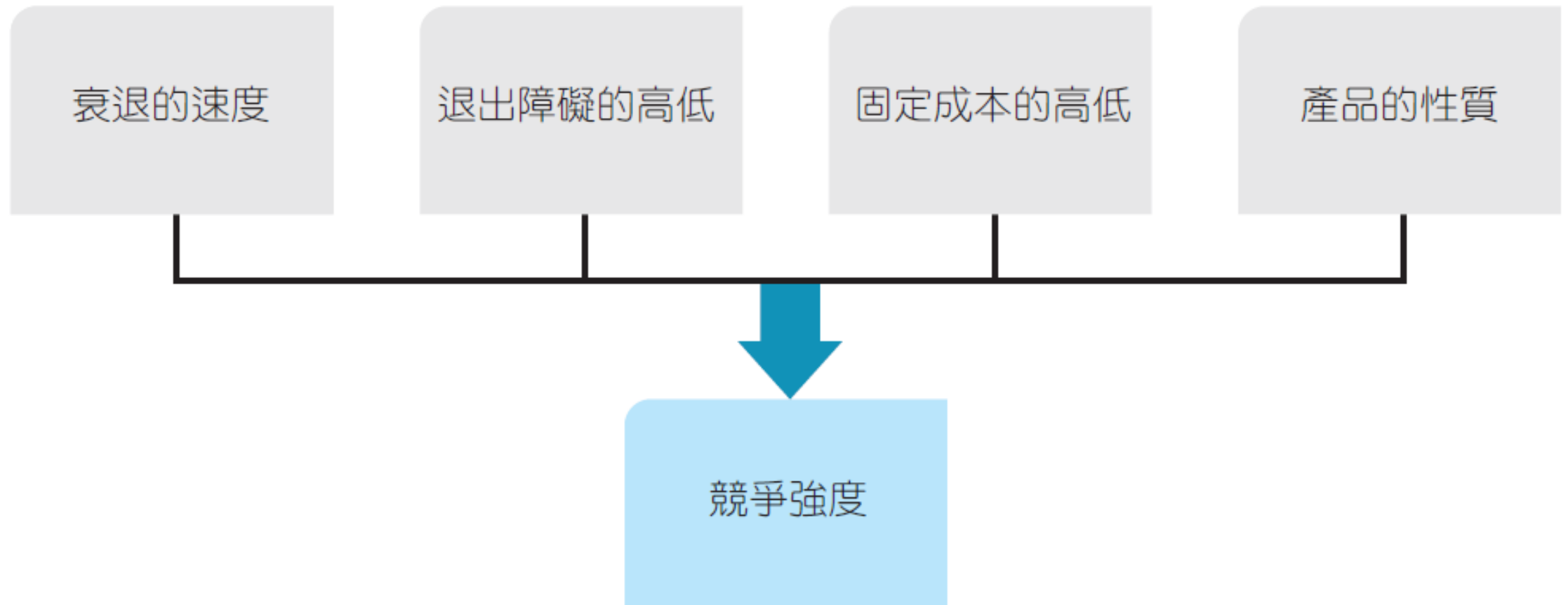


來源：全家便利商店

全家高雄真愛店，是第一間結合咖啡、洗衣及超市機能三合一的複合店型。

全家便利商店

競爭強度決定因素

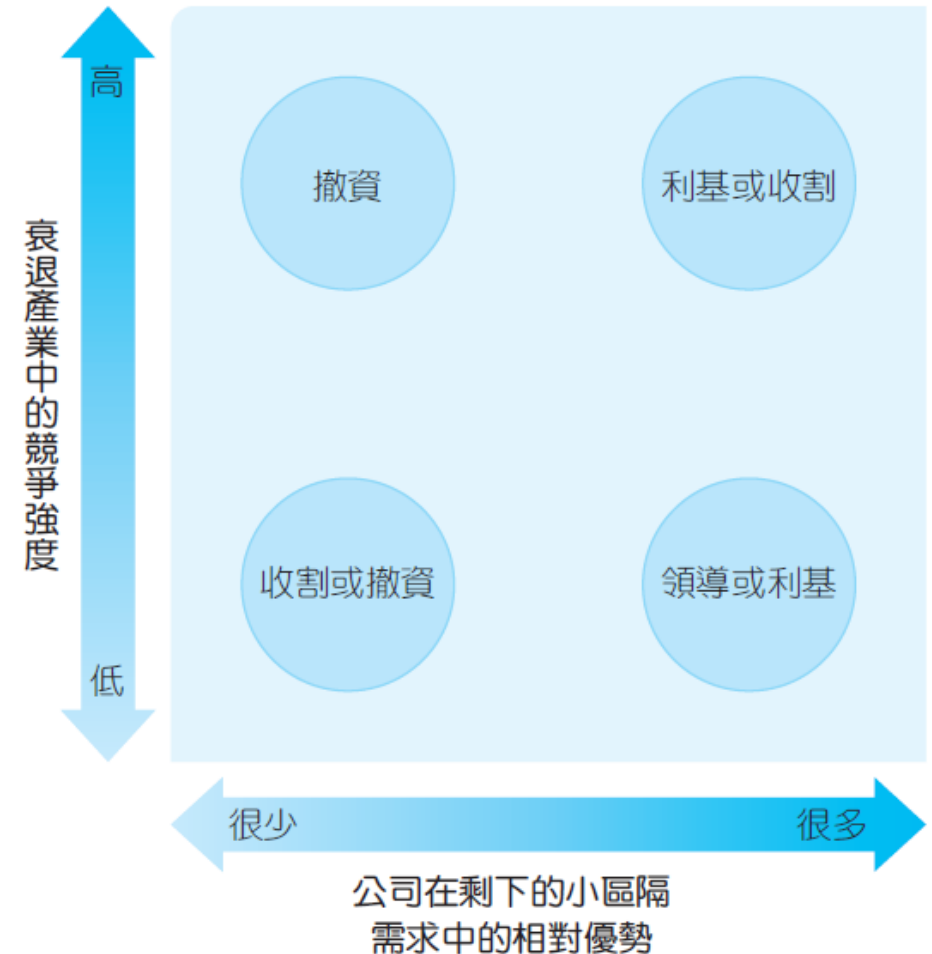


市場進入競爭的產能考量

- 導致產能過剩的因素
 - ▣ 新技術比舊技術的產量更大
 - ▣ 新競爭者的加入
 - ▣ 經濟衰退導致全球產能過剩
- 產能控制策略的選擇
 - ▣ 針對競爭對手進行先占
 - 公司必須預測產品市場的需求會大增，並迅速擴大營運規模以滿足市場需求
 - 這種策略相當冒險
 - ▣ 找到間接的協調方式，讓所有公司都了解彼此行動的相互影響
 - 分享產出水準、產業需求預測等資訊，讓產業的供需平衡
 - 在新產能投資的時機上勾結是觸犯反托拉斯法的
 - 降低風險

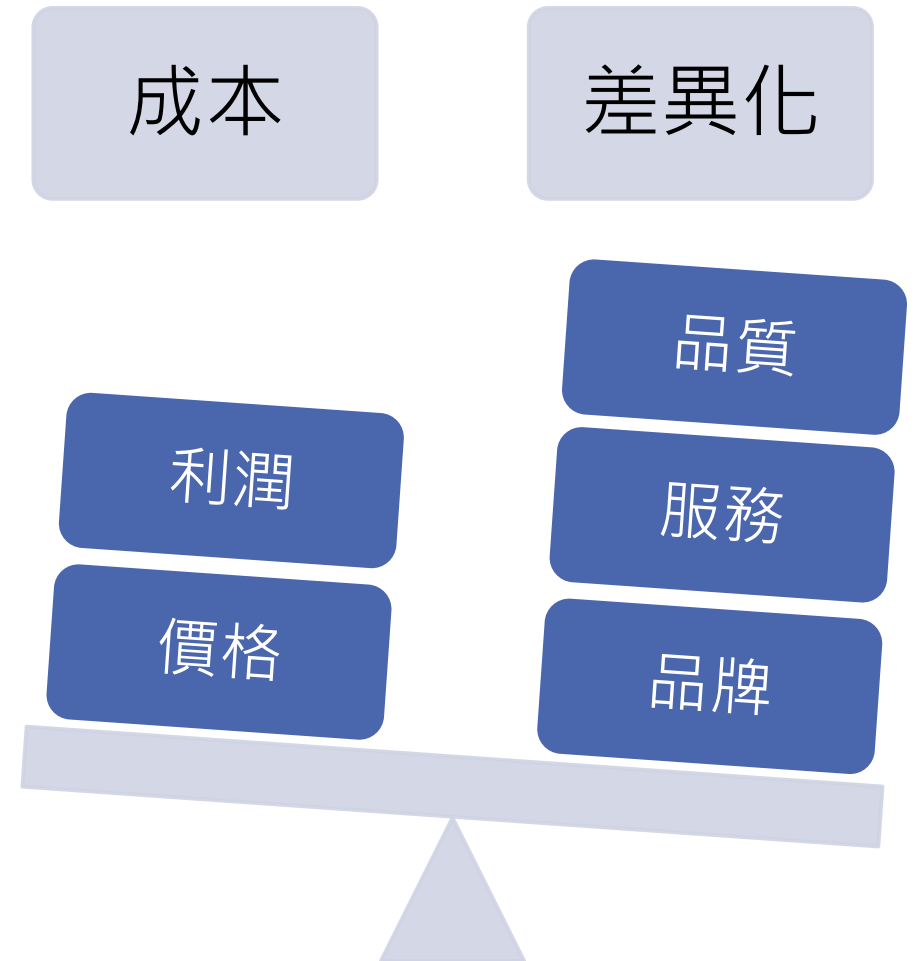
產業成熟度與策略選擇

- **領導策略**（ leadership strategy ）：試圖成為衰退產業中的**主導者**
- **利基策略**（ niche strategy ）：集中在整個產業中**衰退速度較慢**的小區隔中，以維持獲利能力
- **收割策略**（ harvest strategy ）：公司將所使用的資產減至最少以**降低成本**結構，並從既有投資中**榨取最大利潤**。
- **撤資策略**（ divestment strategy ）：公司決定藉由出售資產來**退出**某個產業。



事業層級策略 (business-level strategy)

- 事業層級策略 (business-level strategy)
 - ▣ 事業的整體競爭議題
 - ▣ 公司在市場空間中如何定位自己以獲取競爭優勢
 - ▣ 不同的定位策略可運用到不同的產業中



事業策略

□ 低成本

- 讓公司有能力：
 - 取得非常有利的市場地位
 - 和競爭對手削價競爭
 - 掠奪市場占有率
 - 維持甚至提高獲利能力

□ 差異化

- 提供某種競爭對手難以匹配的產品屬性，與競爭對手做出區別
- 差異化是透過：
 - 可靠性、卓越的功能與特性
 - 較佳的設計、品牌、銷售服務、售後服務與支援
- 優勢
 - 有能力選擇較高的價格
 - 可以為公司帶來整體需求的成長，搶下競爭對手的市占

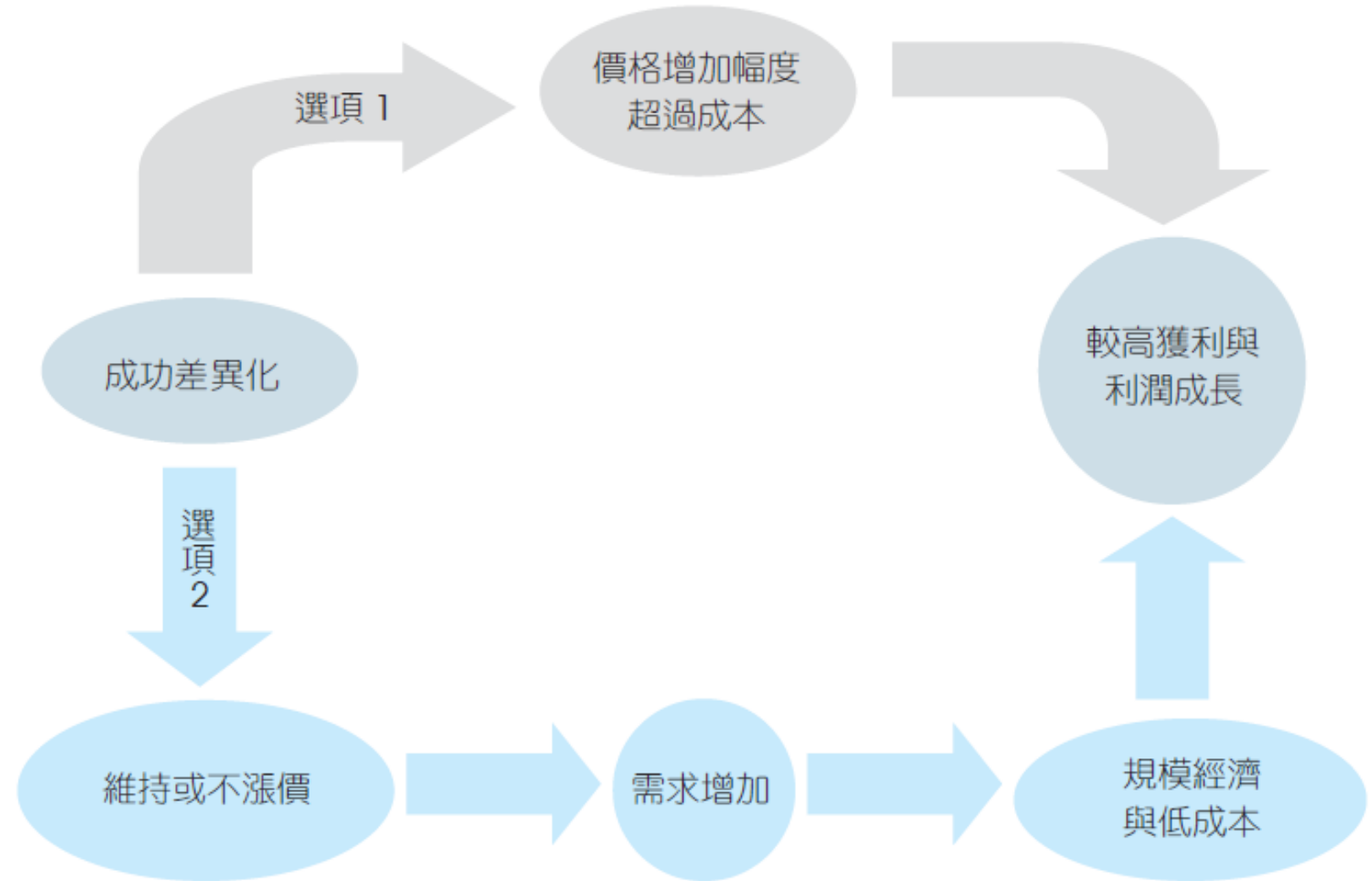
低成本的公司

- 低成本定位以及從低價中獲利
- 吸收來自供應商轉嫁的成本
- 回應要求較多價格折扣的買方

差異化的公司

- 受到來自強大買家的價格壓力並可以**提高價格而不會遭受太多來自買方的抗拒**
- 吸收來自供應商所增加的成本，並透過訂定高價的方式，而不會失去市場占有率
- 藉由品牌忠誠度，免於遭受替代品的威脅

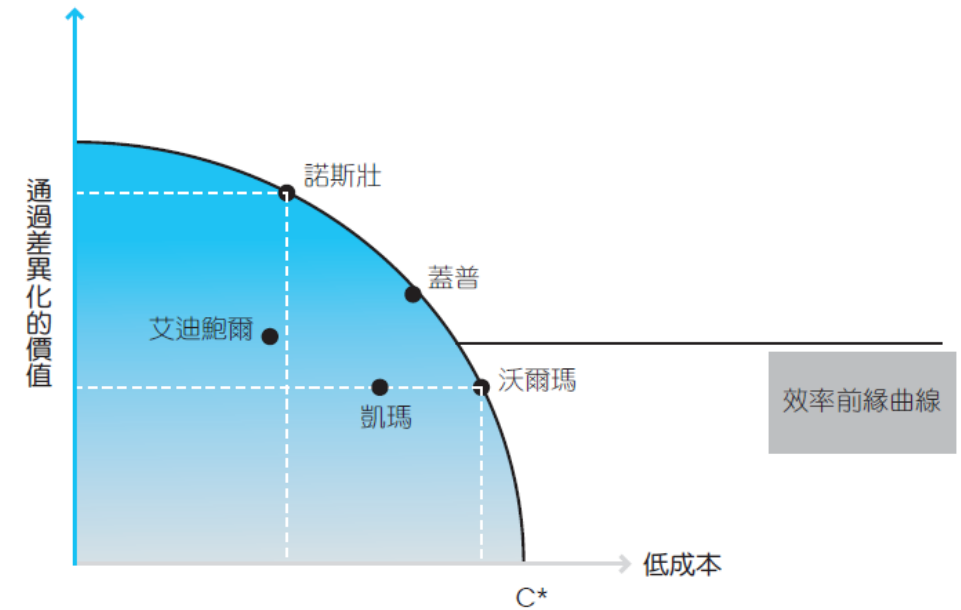
發展差異化的選項



差異化和低成本的取捨

□ 效率前緣

- ▣ 顯示公司可以採行差異化和低成本的各種不同位置
- ▣ 因為報酬遞減的緣故，效率前緣為一條圓凸型曲線
- 在差異化和低成本的連續帶上有多個可行的定位
 - ▣ 擁有足夠的需求可以支持產品或服務
- 為了達到效率前緣，公司必須：
 - ▣ 尋求正確的功能層級策略
 - ▣ 有適當的組織
 - ▣ 事業層級策略、功能層級策略，以及組織的安排，都必須**相互協調一致**



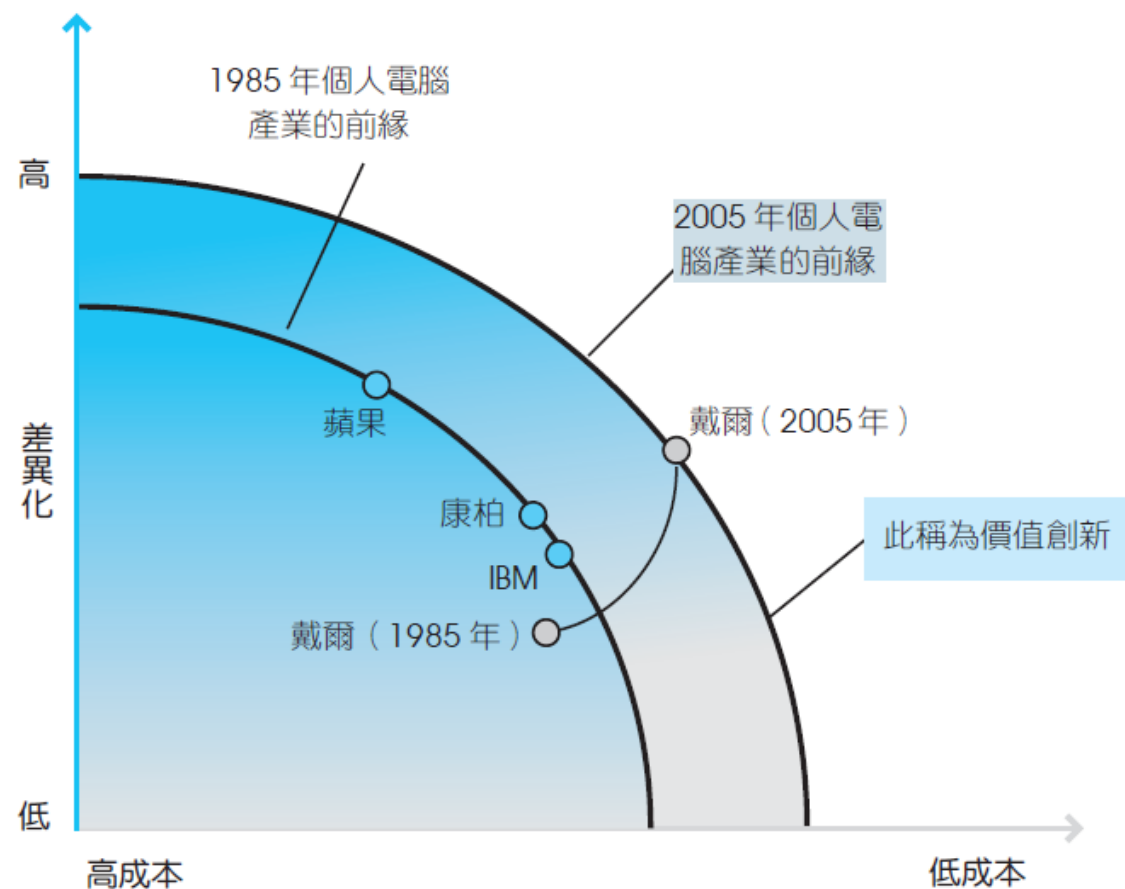
資料來源：Charles W. L. Hill © Copyright 2013.



資料來源：Charles W. L. Hill © Copyright 2013.

價值創新

- 價值創新（value innovation）：透過創新使產業的效率前緣往外推以更低成本建立卓越的差異化並提供更高的價值。
 - ▣ 用比先前更低的成本
- 使公司能長期超越競爭對手



資料來源：Charles W. L. Hill © Copyright 2013.

市場區隔

- **市場區隔 (market segmentation)**：公司以顧客需求的重要差異為基礎來決定劃分顧客群的方法，藉以獲得競爭優勢。
 - ▣ **標準化策略 (standardization strategy)**：公司決定忽略不同的市場區隔，生產標準化的產品給一般顧客
 - ▣ **市場區隔策略 (segmentation strategy)**：公司鎖定多個市場區隔或整個市場，並針對不同市場區隔生產不同的產品
 - ▣ **集中化策略 (focus strategy)**：公司決定服務有限數量的市場區隔，或僅針對單一特定市場區隔

市場區隔的三個取向

標準化策略

- 比市場區隔策略有較低的成本
- 試圖藉由**大量銷售**以達到規模經濟

市場區隔策略

- 必須**客製化**產品，導致成本上升：
 - **難以達到規模經濟**
 - 提高生產與遞送的成本

集中化策略

- 有較高的成本結構：
 - 增加產品的功能和特性
 - 需求有限**難以達到規模經濟**

一般性事業層級策略



Porter指出，企業比需在差異化和低成本間明確擇一，無法位於中間、反而導致策略不明確。

策略

藍海策略

藍海策略

- 成功的公司透過價值創新來重新定義產品，以建立競爭優勢
 - ▣ 創造了一個新的市場空間
- 藍海：海天遼闊的市場空間，公司可以在當中規劃自己的發展路徑

- 思考公司如何重新定義市場，並制定新的事業層級策略：
 - ▣ 消除（eliminate）：什麼是產業中競爭對手視為理所當然卻可以被消除的因素，進而降低成本？
 - ▣ 減少（reduce）：什麼因素應該適度地減少到低於產業平均水準，進而降低成本？
 - ▣ 提升（raise）：什麼因素應該被提升到高於產業的標準水準，進而增加價值？
 - ▣ 創造（create）：什麼因素是對手不提供而我們可以創造的，進而增加價值？

舉例思考知名案例

□ 以下有哪些藍海策略案例？

- 消除（eliminate）：什麼是產業中競爭對手視為理所當然卻可以被消除的因素，進而降低成本？
 - 1990年Dell 的直銷策略
- 減少（reduce）：什麼因素應該適度地減少到低於產業平均水準，進而降低成本？
 - 1980年豐田的精實生產策略
- 提升（raise）：什麼因素應該被提升到高於產業的標準水準，進而增加價值？
 - Pchome的24小時購物 (fast delivery)
- 創造（create）：什麼因素是對手不提供而我們可以創造的，進而增加價值？
 - Netflix的線上串流

銷售與行銷

另類銷售策略：推出賣不動的高價品

The Surprising Upside of Expensive Products That Don't Sell

湯瑪斯·艾拉德 Thomas Allard, 曼蘇爾·哈密托夫 Mansur Khamitov

數位版文章 | 2021/3/12

在經濟衰退或銷售下滑時，企業可能會取消銷售量較差的產品，但有個違反直覺的做法，能增加競爭優勢，就是推出銷量差，但單價高的商品。這類商品可以做為其他較低價產品的比較組，來提升低價產品的買氣，也能給予消費者該品牌的專業定位，維持品牌聲望，或是引起消費者注意，藉此獲得輿論宣傳，並逐步將品牌轉移到高級消費市場。

另類銷售策略：推出賣不動的高價品

□ 理由1：增加產品組合中其他產品的銷售

- ▣ 例如，三星（Samsung）旗艦手機Galaxy S20 Ultra，512GB版本的零售價，高達令人咋舌的1,600美元
- ▣ 更受歡迎的姐妹產品Galaxy S20手機銷量，給人很划算的感覺：類似的使用者體驗只需要花1,000美元。

□ 理由2：傳達專業知識

- ▣ 提供比平常更昂貴的選擇，也可以用來傳達專業知識或創新。
- ▣ 例如，學名藥公司〔像是地高辛（Digoxin）或四環黴素（Doxycycline）的製造商〕，往往會在自家產品組合中包含一些很高價的產品，藉以顯示自家研發創新和先進療法的能力

另類銷售策略：推出賣不動的高價品

□ 理由3：傳達品牌聲望

- ▣ 銷售高價商品，也可以用來在消費者心中建立或維持高級品牌的聯想
- ▣ 最暢銷的美國威士忌品牌傑克丹尼爾（ Jack Daniel's ），擁有多個少量生產的高級品牌，例如要價五百美元的辛納屈世紀版（ Sinatra Century ）。儘管傑克丹尼爾的絕大部分銷售額，來自公認的黑牌（ Black Label ）和其他價格合理的產品，但該品牌仍繼續提供這些非主流的產品線。

□ 理由4：獲得免費宣傳

- ▣ 品牌也可以因媒體報導和社群媒體的口碑而獲得免費宣傳

□ 理由5：逐步將品牌轉移到高級消費市場

- ▣ 品牌可銷售一些高價商品，以推動其餘品項的可接受價格範圍，藉此開啟潛在的重新定位之門。

策略規畫

欺敵競爭策略

Curveball Strategies to Fool the Competition

小喬治·史托克 George Stalk, Jr.

2014年7月號(行銷新格局) | 2014/7/1

瀏覽人數：11224



文章摘要



收藏



分享



字放大



授課文章購買

10點

個人收藏購買

本文介紹的「曲球策略」，目的並不是要擊敗競爭對手，畢竟，市場上的成功，最終取決於提供顧客重視的產品或服務。因此，當競爭對手忙著釐清你的「曲球」，你便可以爭取到時間，搶先取得競爭優勢，並贏得顧客的心

曲球策略

策略上的快速球，也就是以強硬方式來對付競爭對手，這是運用聰明的策略來擊敗競爭對手。策略上的曲球，是運用計謀來勝過對手，一樣可以有效地徹底擊敗對手。

有效的曲球會讓競爭對手：

做出原本不會做的蠢事：也就是說，揮棒打擊看似好球、實為壞球的那一球；或是

不做原本會做的聰明之舉：也就是說，沒有揮棒打擊看似壞球、實為好球的那一球。

投出四種類型曲球的方法：

把競爭對手誘出獲利區

吸引競爭對手進入較不具優勢的領域，舉例來說，假意去爭取獲利較低的顧客，然後刻意輸掉這筆生意。

運用同業不熟悉的技術

引進另一個產業所用的技術，比方說，把零售商的強力推銷手法，運用在墨守成規的消費性金融服務業裡，讓競爭對手措手不及。

掩飾你的成功

用不可能的方式來取得優勢，以掩飾你的成功，例如，透過你的服務單位來進行產品銷售。

讓競爭對手誤解你的成功

讓競爭對手用傳統但不完整的方式來解釋你為何成功，比方說，讓對手以為你靠的是降低成本，而非積極地利用資產。

作業：任天堂 Switch 事業策略與市場定位

- 百年企業谷底翻身記：是誰拯救了任天堂？打造出歷史上銷售速度最快的遊戲機Switch

- ▣ <https://www.bnext.com.tw/article/47185/company-stories-nintendo-switch>

- 請根據任天堂 Switch 案例，探討其事業策略 (市場定位)

1. 認為 任天堂 Switch 是否成功或失敗 理由為何? 2 slides
2. 圖解其 Ansoff矩陣，並呈現對手 1 slide
3. 圖解其價值創新曲線，並繪出對手 1 slide
4. 其競爭優勢、劣勢為何，分別描述。 2 slides
5. 說明其競爭策略? 並闡述。不限定於課堂所述 2 slides

- 內容最多10張投影片 (根據上述建議頁數可加減1頁)

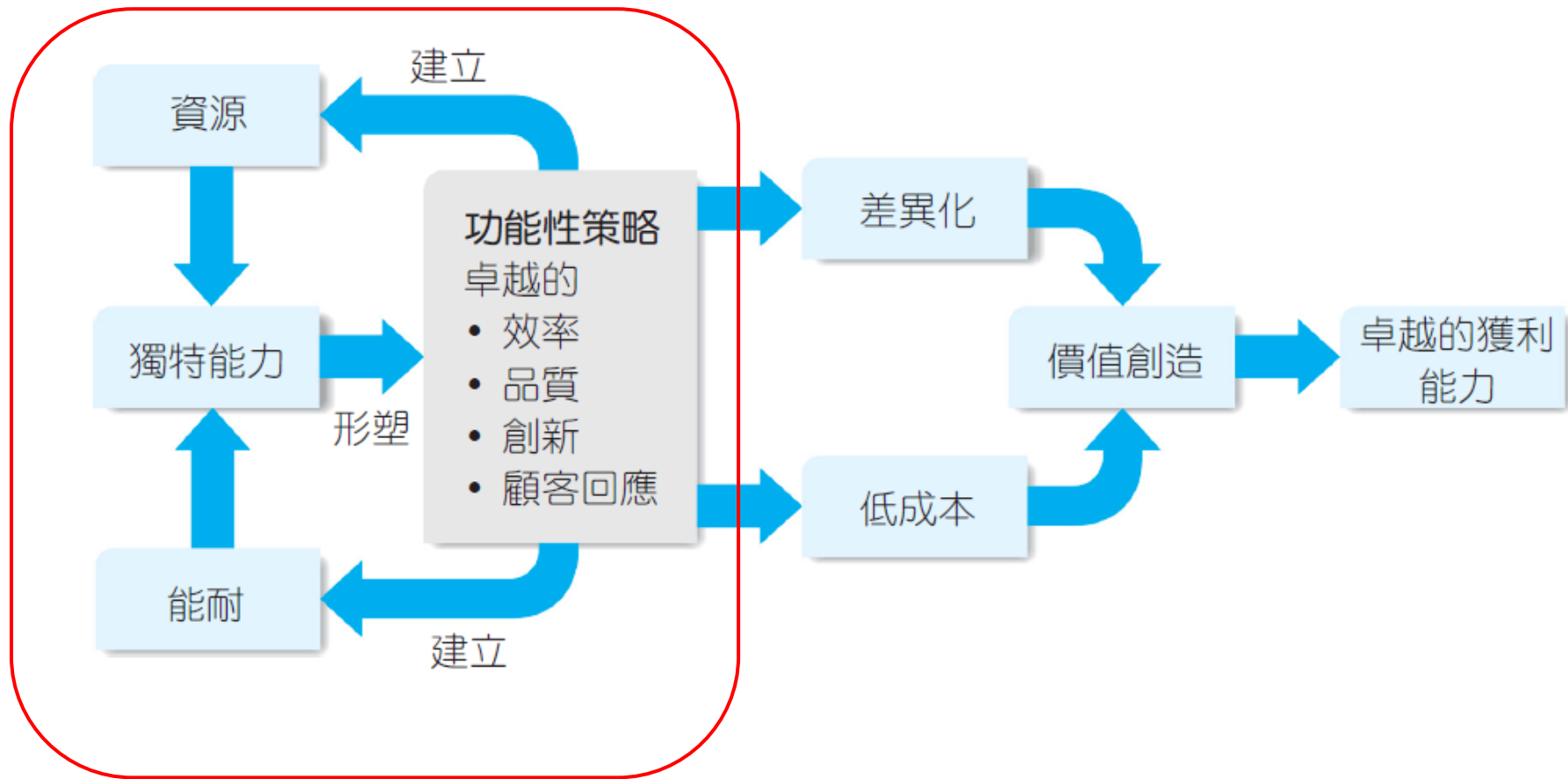
- ▣ 下次上課前上傳Moodle，並在下次上課抽5位同學分享，講解不超過8分鐘

功能層級策略管理

吳政翰博士 成大工資管系

競爭優勢的根源

41



經由功能層級策略和組織以降低成本

- 實現**規模經濟**和學習效果
- 採用**精實生產**和**彈性生產技術**
- 執行**品質**改善方法，以確保公司生產的產品或服務的可靠性
- 減去不必要的步驟使**流程順暢**
- 利用資訊系統讓事業流程**自動化**
- **實施及時存貨**控制系統
- **設計產品**時，盡可能在生產和遞送上降低成本
- 提高**顧客**維持率
- 公司的結構、控制系統、誘因系統與文化：
 - ▣ 提高生產力
 - ▣ 提高效率

經由功能層級策略和組織以差異化

- 公司的結構、控制系統、誘因系統與文化：
 - ▣ 提高生產力
 - ▣ 提高效率
- **行銷**上必須專注於：
 - ▣ 建立**品牌**
 - ▣ 與競爭對手的**差異**
- 確保員工的行動方式和公司試圖表現的**外在形象**一致
- 建立正確的**結構、控制、誘因機制與文化**
 - ▣ 確保控制系統、誘因系統與文化，都和策略的發展重點相呼應

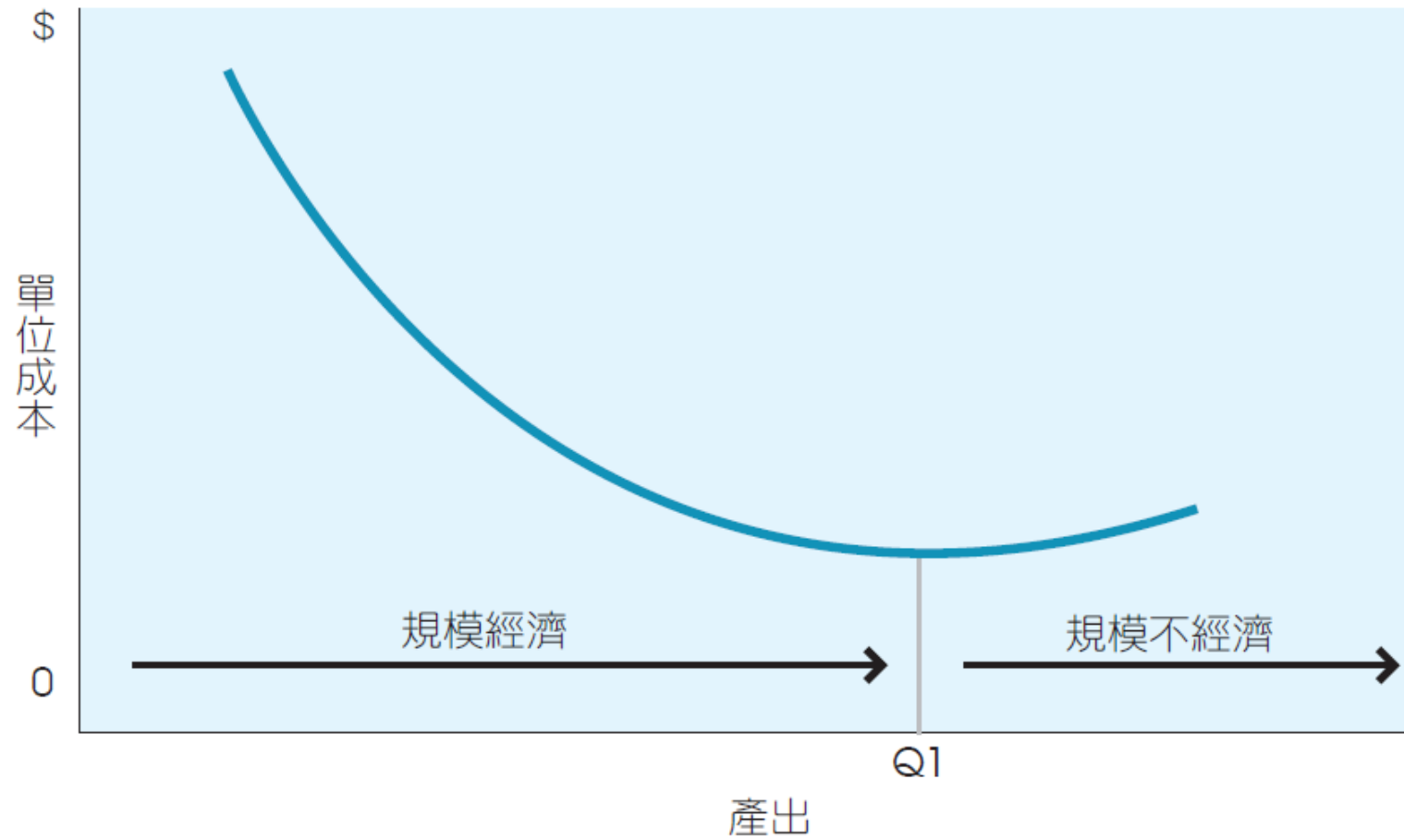
效率與規模經濟

44

- 效率：衡量特定產出水準下所需的投入量
- **規模經濟（economies of scale）**：因較大規模的產出所造成的單位成本降低
 - ▣ 把固定成本分攤於大量生產
 - 較大的分工與專業化
- **規模不經濟（diseconomies of scale）**：當產量非常大時，單位成本會隨著產量的增加而增加。

規模經濟與規模不經濟

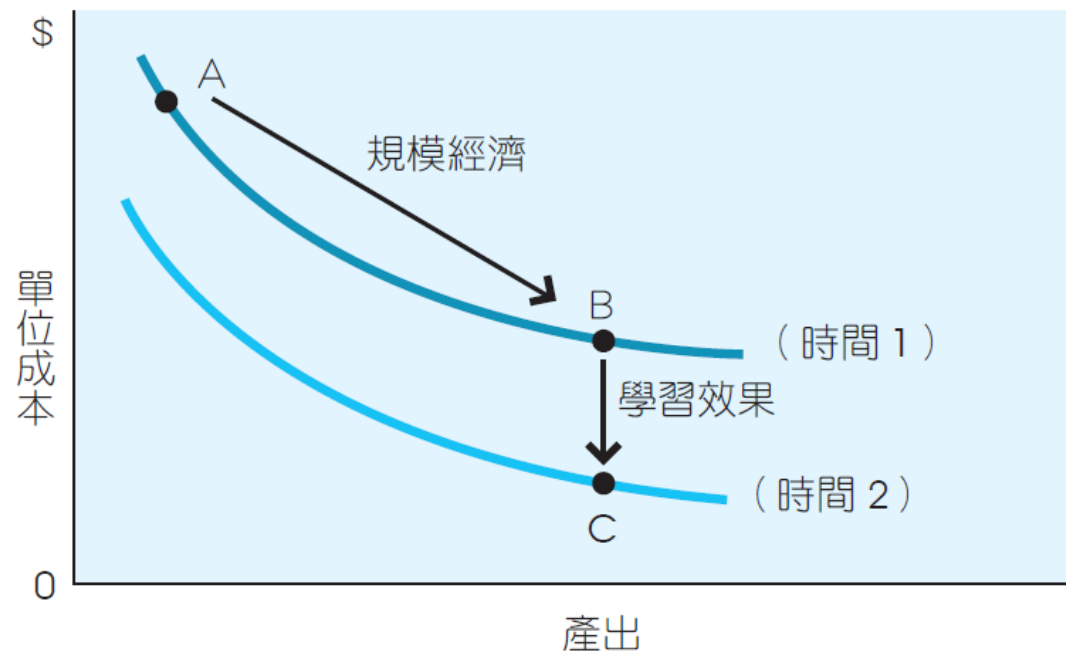
45



學習效果

46

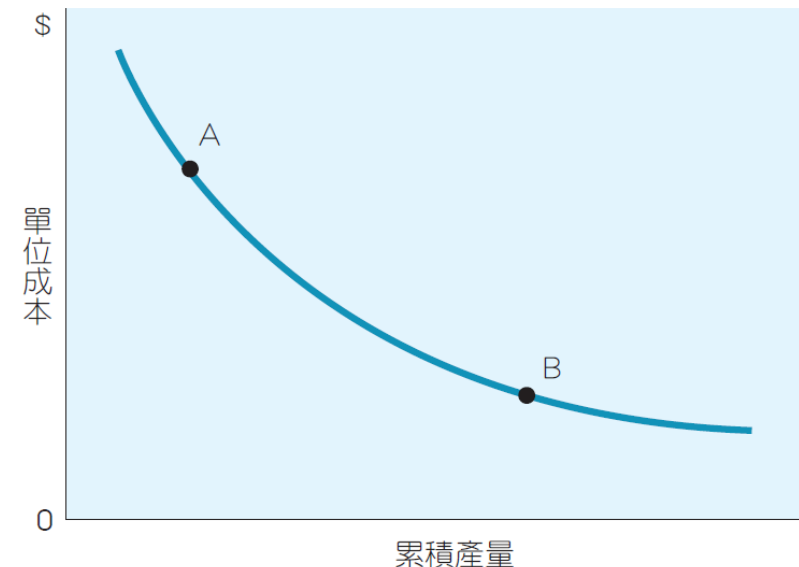
- **學習效果 (learning effects)**：因「**做中學**」所帶來的成本節省。
- 當重複某些技術上很複雜的任務時，學習效果通常會比較顯著。
- 學習效果在一段時間後就會變得不顯著。
- 公司的生產系統因為某些因素而改變時（例如與其他公司合併、使用新的資訊科技），學習的過程會再度開始。



經驗曲線

47

- 經驗曲線（experience curve）：在產品生命歷程中因成本結構系統性的下降所造成的單位成本下降。
 - ▣ 產品隨時間的推移
- 當累積產量加倍時，每一單位產品的製造成本會減少
 - ▣ 累積產量：從產品開始生產起算的總產量
- 這個概念在大量製造標準化產品的產業中非常重要。



經驗曲線的限制

- 經理人不該對經驗效果所導致的效率與成本優勢感到自滿
- 規模經濟與學習效果不可能無限延伸
 - ▣ 到達某學習效果，經驗曲線就會停止下降
- 經驗所獲得的成本優勢，可能被新技術淘汰

彈性生產技術

49

- 彈性生產技術 (flexible production technology)
 - ▣ 減少設定複雜設備的時間
 - ▣ 透過排程增加機器的使用率
 - ▣ 在生產流程的各階段改善品質控制
 - ▣ 增加效率，降低單位成本
 - ▣ 達成產品客製化

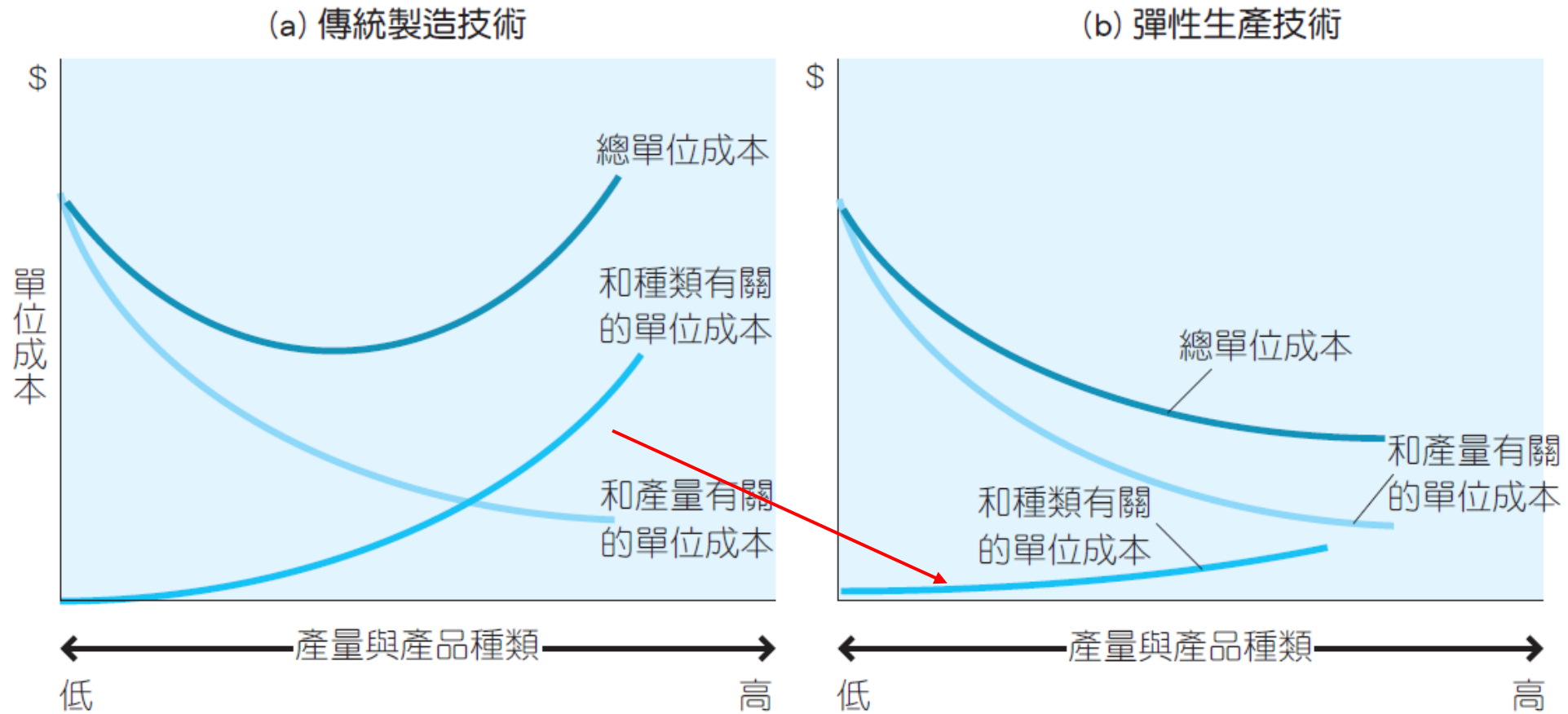
大量客製化

50

- 大量客製化 (mass customization) :
- 運用彈性生產技術結合原本看似不相容的兩個目標：
 - ▣ 低成本
 - ▣ 經由產品客製來差異化
- 福特汽車於2006-2010年間藉由彈性生產不僅提高客製化程度，也大幅下降成本至少20億美元
- 自動化駕駛運用於卡車運輸
 - ▣ 美國卡車運輸產值8000億美元，Google、Tesla、Benz競相提出自動化駕駛技術

產品種類與成本之間的取捨

51

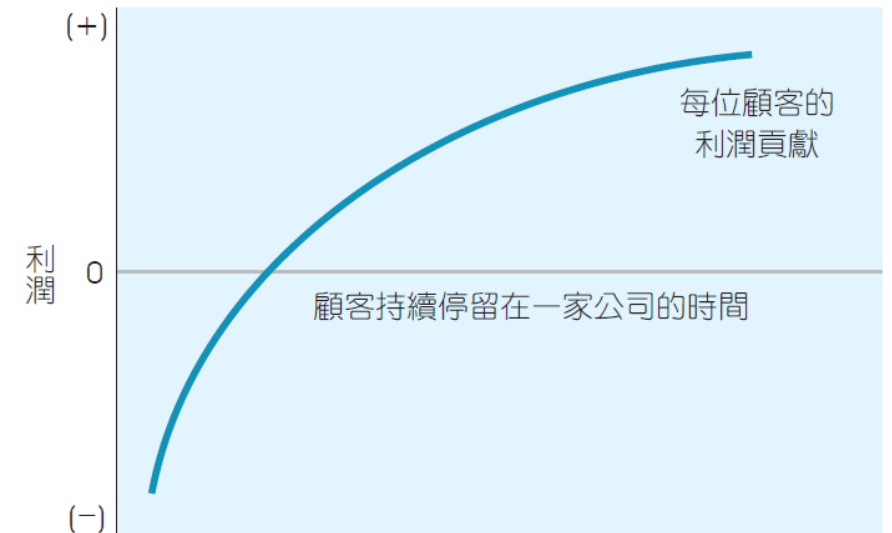


可持續保持規模經濟

行銷與效率

52

- **行銷策略 (marketing strategy)**：公司在市場區隔、訂價、促銷、廣告、產品設計、配銷所採取的定位。
 - ▣ 影響效率與成本結構
- **顧客背離率 (customer defection rates)**：公司的顧客每年轉向競爭對手的比例。
 - ▣ 降低顧客背離率可以有較低的成本結構
- 據統計，降低**5%**背離率，可提高
 - ▣ 信用卡每位客戶獲利率達**75%**
 - ▣ 保險經紀**50%**
 - ▣ 電腦軟體**35%**



作業管理與效率

53

- **物料管理 (materials management)**：投入和零組件的必要活動
 - ▣ 送到生產設施
 - ▣ 通過生產程序
 - ▣ 以配銷系統送達最終使用者
 - ▣ 透過物料管理策略來降低成本並提升效率，具有很大的潛力。
- **及時存貨系統 [just-in-time (JIT) inventory system]**
 - ▣ 透過排程使零組件送到零售商以節省存貨成本：
 - 在生產之際才送達工廠或等到存貨快銷售完時
 - ▣ 成本節省主要來自於存貨週轉率的提高，這可降低持有存貨的成本
 - ▣ 缺點在於沒有緩衝的存貨量
- **供應鏈管理 (supply chain management)**：從供應商投入到產出零組件的整個生產過程的管理
 - ▣ 降低存貨
 - ▣ 使存貨週轉率最大化

其他方面策略

54

- 研發方面：卓越的研發具有協助**提升效率與降低成本結構的雙重角色**
 - ▣ 設計容易生產的產品
 - ▣ 開發先進的流程，在生產流程上有所創新
- 人力資源策略
 - ▣ 生產力高的員工可以降低成本，增加營業利潤率，提高公司的投資報酬率
 - ▣ 人力資源策略採用的方式
 - 招募策略、員工訓練
 - 自我管理團隊
 - 依績效給付酬勞

- 資訊系統
 - ▣ 對生產力有深遠的影響，且對**各種活動都有潛在影響**
 - ▣ 降低成本：
 - 把訂購和顧客服務的功能轉移到線上進行
 - 自動化的顧客服務功能
 - 以網路為基礎的程式來自動處理和顧客與供應商之間的互動
 - 減少人力需求、減少實體店面
- 公司的基礎設施（ infrastructure ）
 - ▣ 所有其他價值創造活動的基礎。
 - ▣ 策略領導人對於建立公司整體效率的承諾十分重要。

達成卓越價值創造功能的主要角色

價值創造功能	主要角色
基礎設施（領導）	<ol style="list-style-type: none">1. 使全公司致力於效率改善。2. 促進各功能之間的合作。
生產	<ol style="list-style-type: none">1. 適時追求規模經濟與學習經濟。2. 採行彈性生產系統。
行銷	<ol style="list-style-type: none">1. 適時採用積極的行銷策略以快速獲得經驗曲線效果。2. 建立品牌忠誠度以減低顧客背離率。
物料管理	<ol style="list-style-type: none">1. 採用 JIT 系統。2. 追求供應鏈上的合作協調。
研發	<ol style="list-style-type: none">1. 設計容易製造的產品。2. 尋求流程創新。
資訊系統	<ol style="list-style-type: none">1. 使用資訊系統達成自動化。2. 使用資訊系統降低協調成本。
人力資源	<ol style="list-style-type: none">1. 設計訓練計畫以建立員工技能。2. 採用自我管理團隊。3. 依績效給付酬勞。

達成卓越的顧客回應

- 要達成卓越的顧客回應，公司必須在顧客需要的時間點、以顧客願意支付的價格提供他們想要的產品，同時確保公司的長期獲利能力不會因此受到損害。
 - ▣ 聚焦於顧客
 - ▣ 展現領導能力
 - ▣ 塑造員工態度
 - ▣ 了解顧客需求
 - ▣ 滿足顧客需求

不同功能在達成卓越顧客回應上的主要角色

價值創造功能	主要角色
基礎設施（領導）	<ul style="list-style-type: none">經由領導者的示範建立全公司對於顧客回應的承諾。
生產	<ul style="list-style-type: none">採用彈性生產技術以達到產品客製化。採用彈性生產技術以達到快速回應。
行銷	<ul style="list-style-type: none">了解顧客。將顧客的回饋與適當的功能部門進行溝通。
物料管理	<ul style="list-style-type: none">發展物流系統，建立迅速回應非預期性的顧客需求之能力（JIT）。
研發	<ul style="list-style-type: none">將顧客納入產品開發流程。
資訊系統	<ul style="list-style-type: none">利用以網路為基礎的資訊系統提升顧客回應能力。
人力資源	<ul style="list-style-type: none">發展訓練課程，使員工從顧客的角度思考。