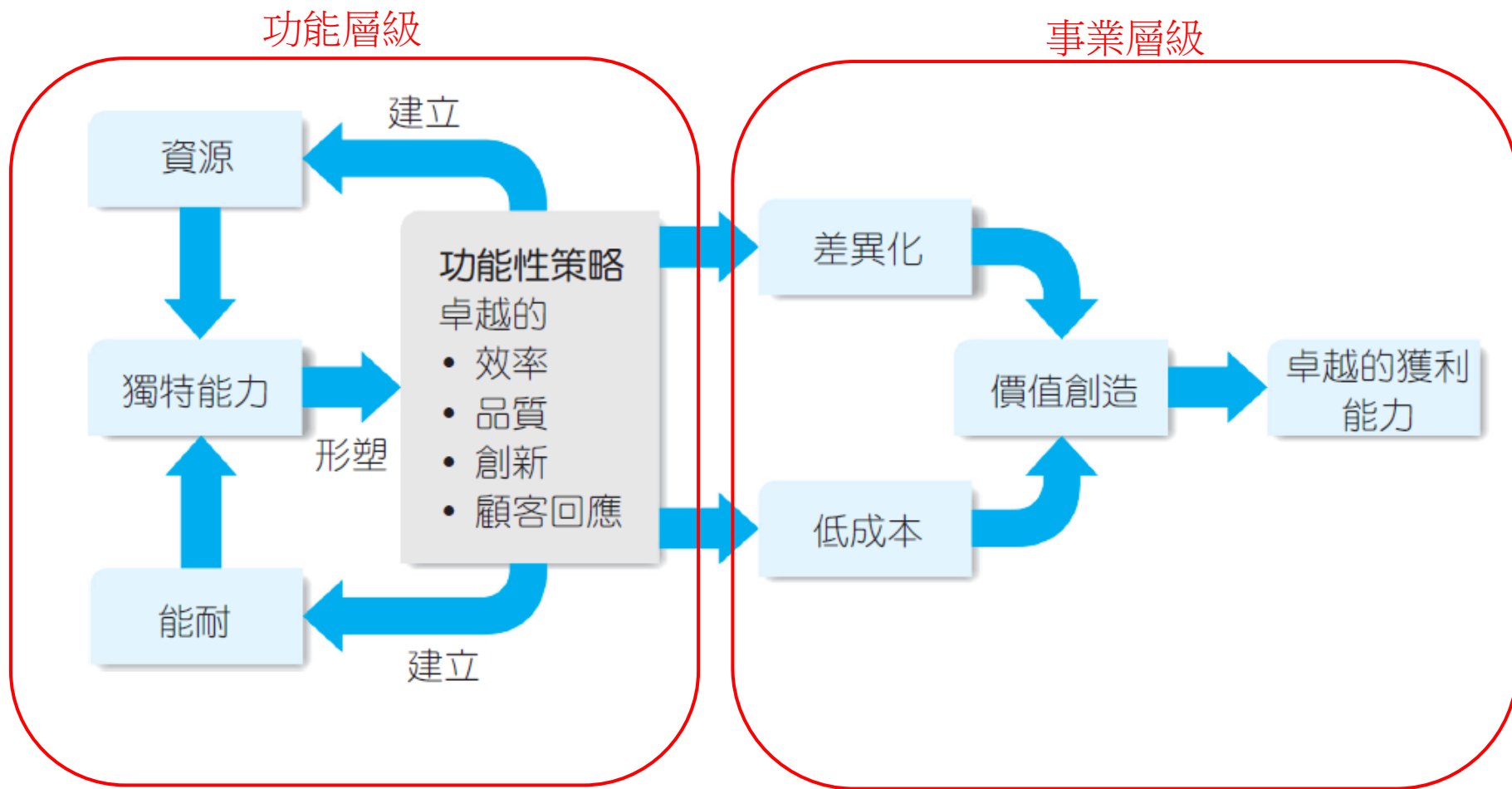


# 事業與功能層級策略管理

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

# 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

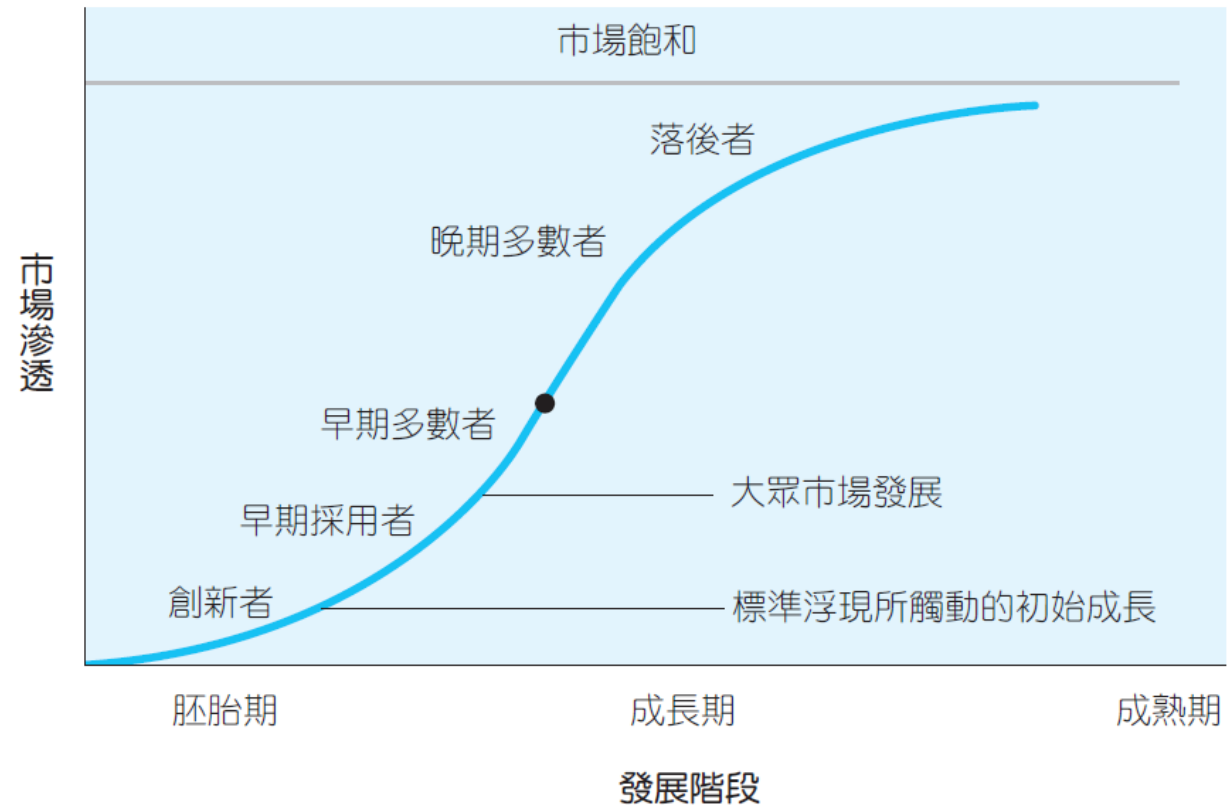
- 連鎖 ( **chaining** ) : 建立網絡，把各銷售據點相互連結，以獲取成本領導優勢的策略
  - ▣ 利用資訊科技，宛如大型公司般運作
  - ▣ 建立全國性品牌
  - ▣ E.g., 便利商店，手搖飲料店....
- 藉由價值創新整合分散型產業
  - ▣ 水平合併：合併或收購競爭對手，整合成一家大型公司
  - ▣ E.g., Google

# 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

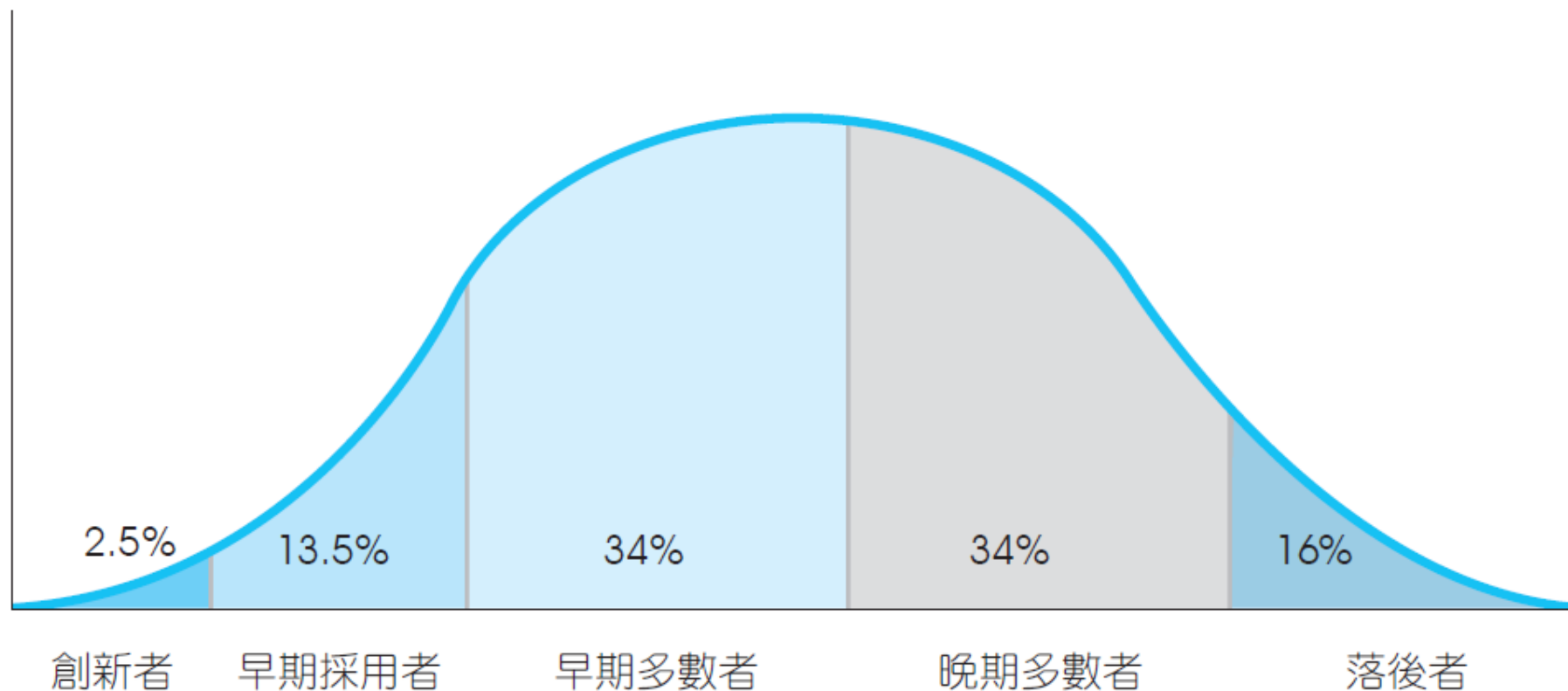
# 市場發展與顧客群體

- **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

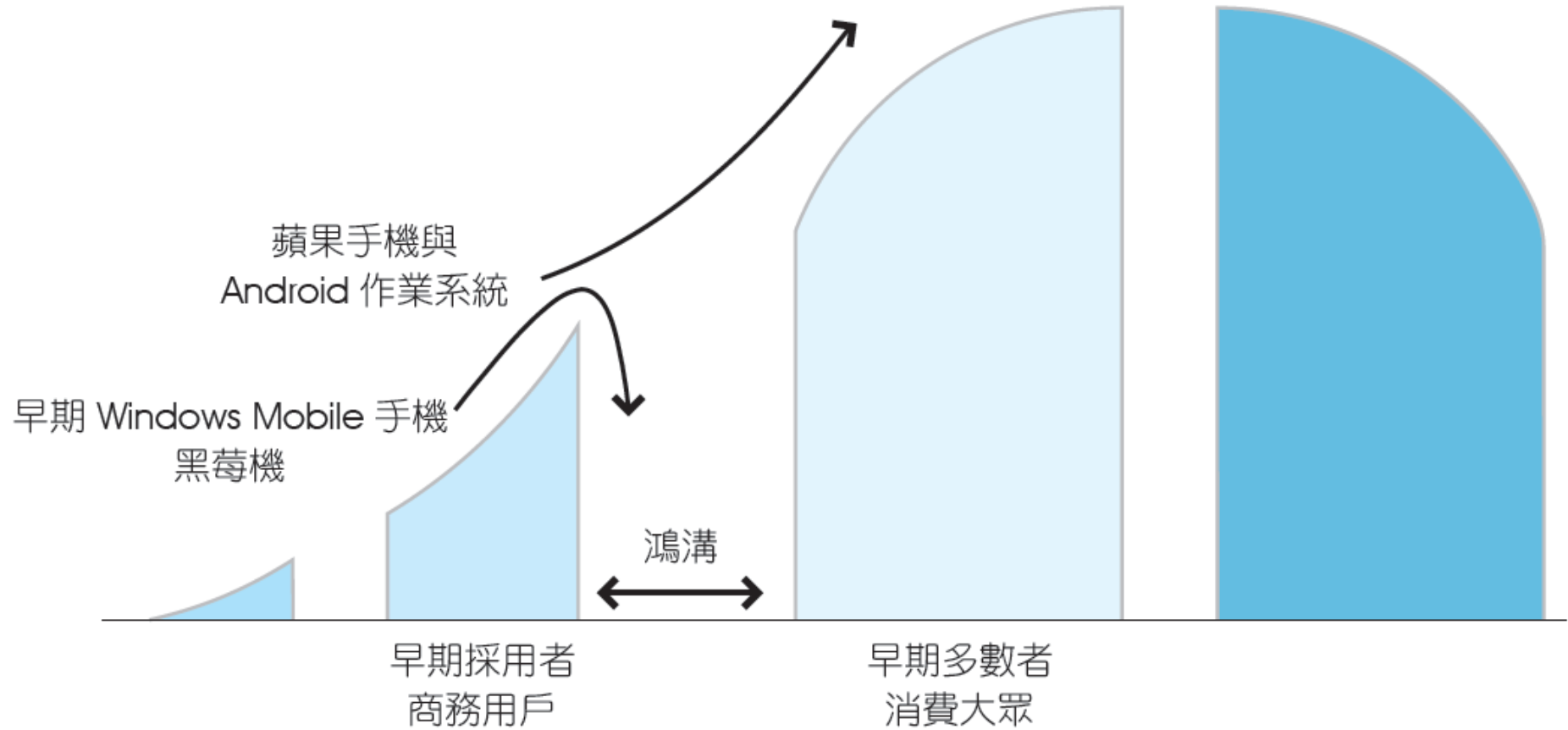
## 創新者和早期採用者

- 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)

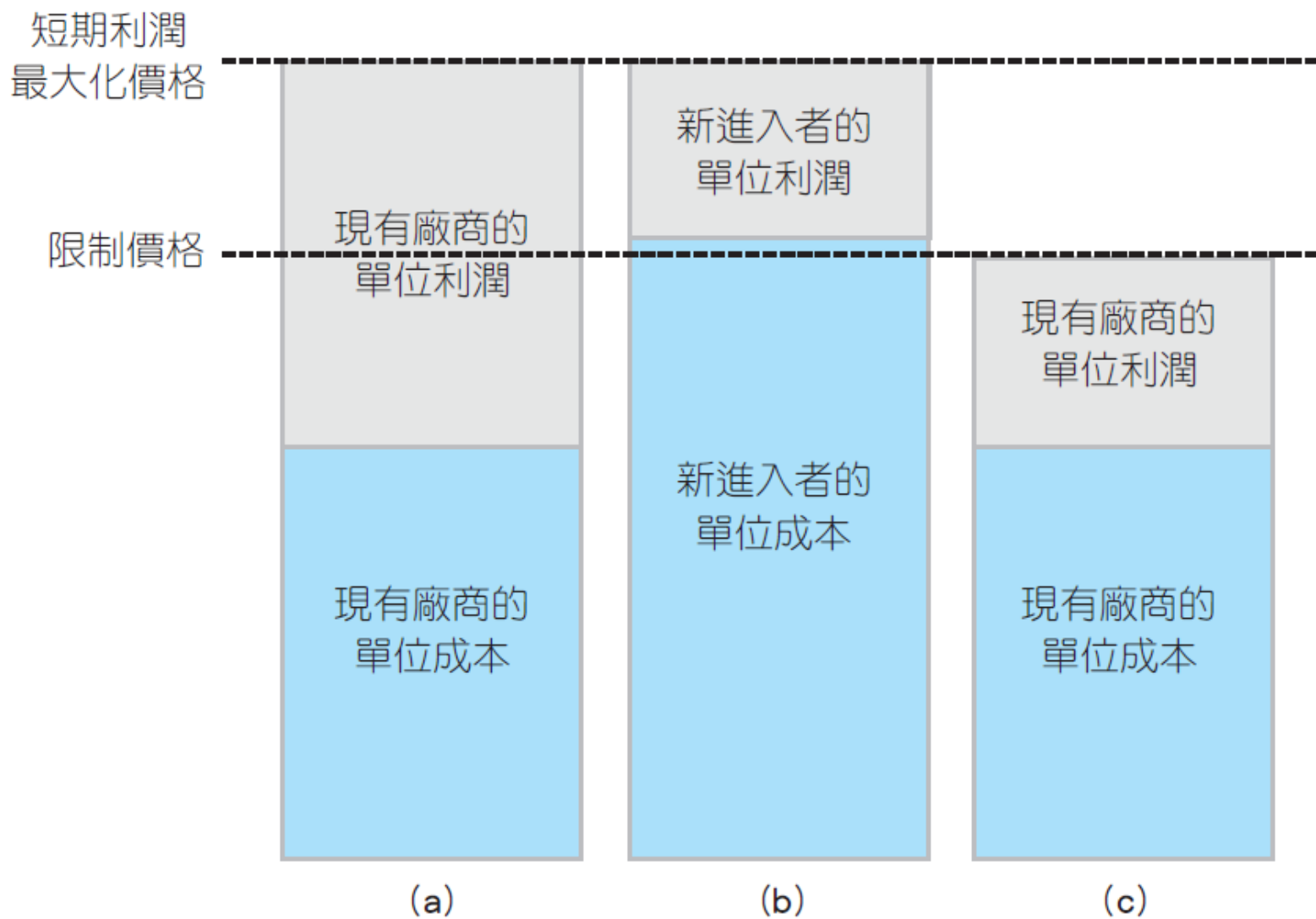
11

- 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**策略以阻絕潛在進入者，並管理產業內的競爭行為。

# 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

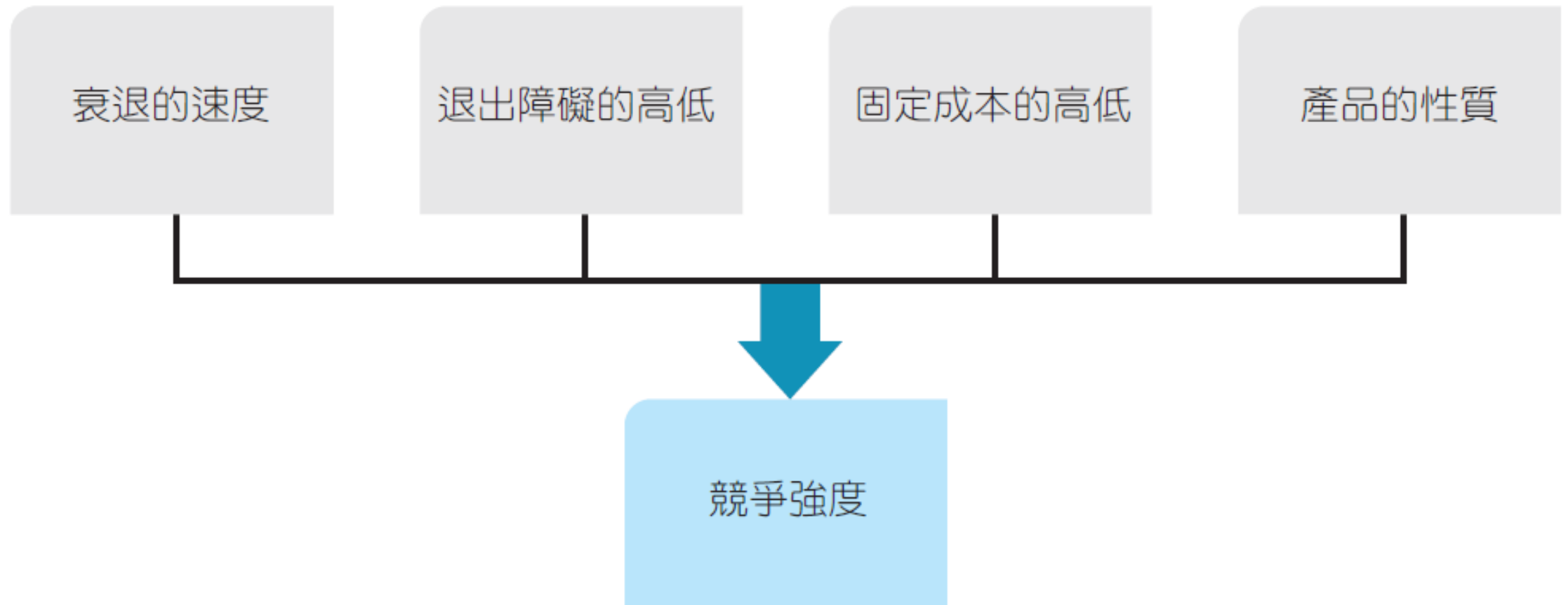


來源：全家便利商店

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

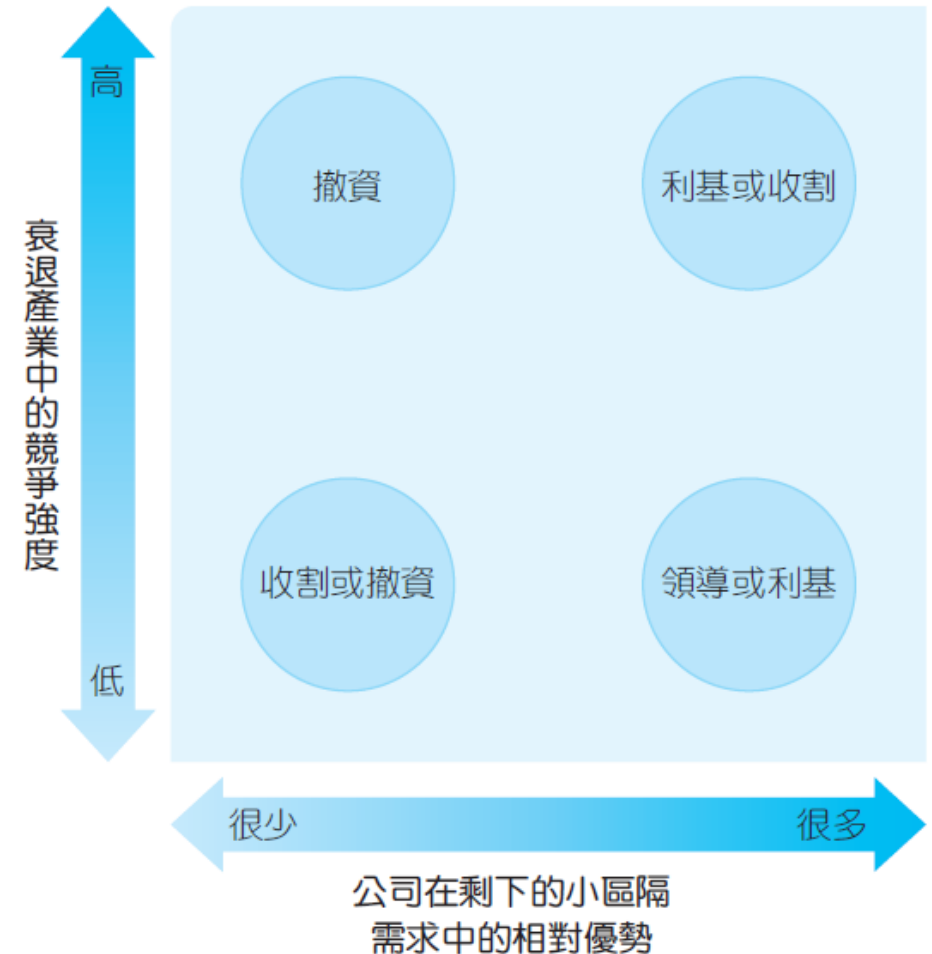


# 市場進入競爭的產能考量

- 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

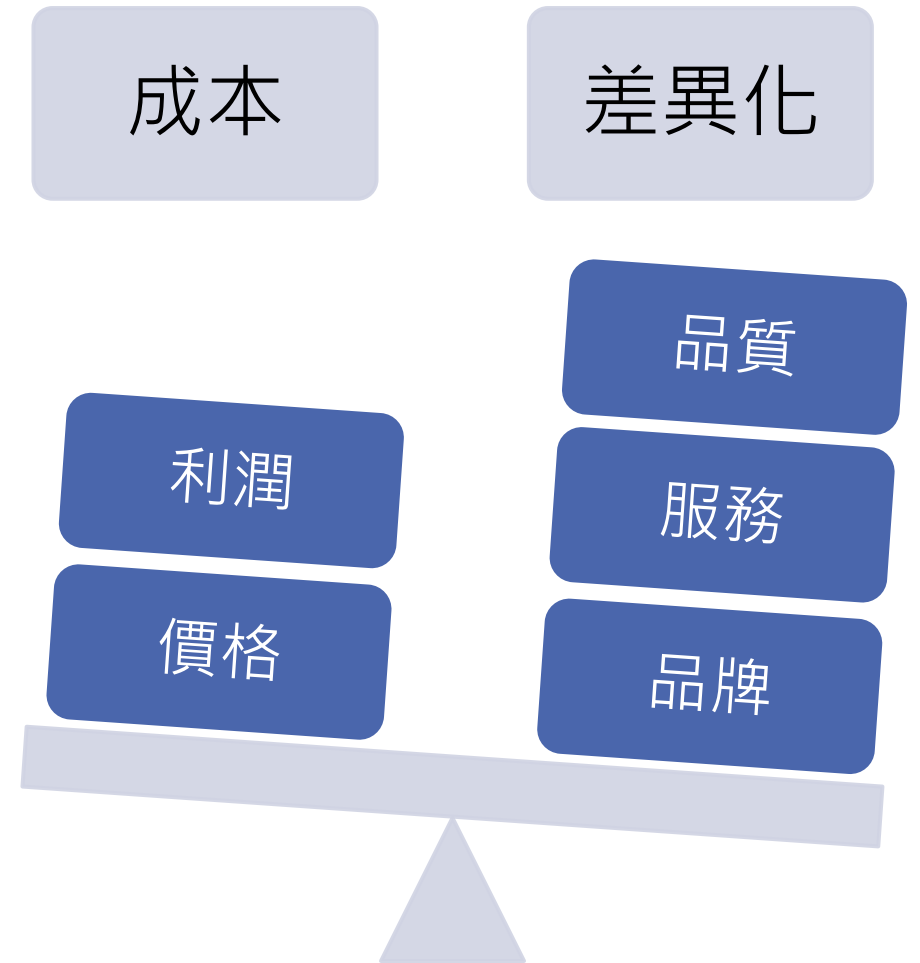
# 產業成熟度與策略選擇

- **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

- 讓公司有能力的：
  - 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



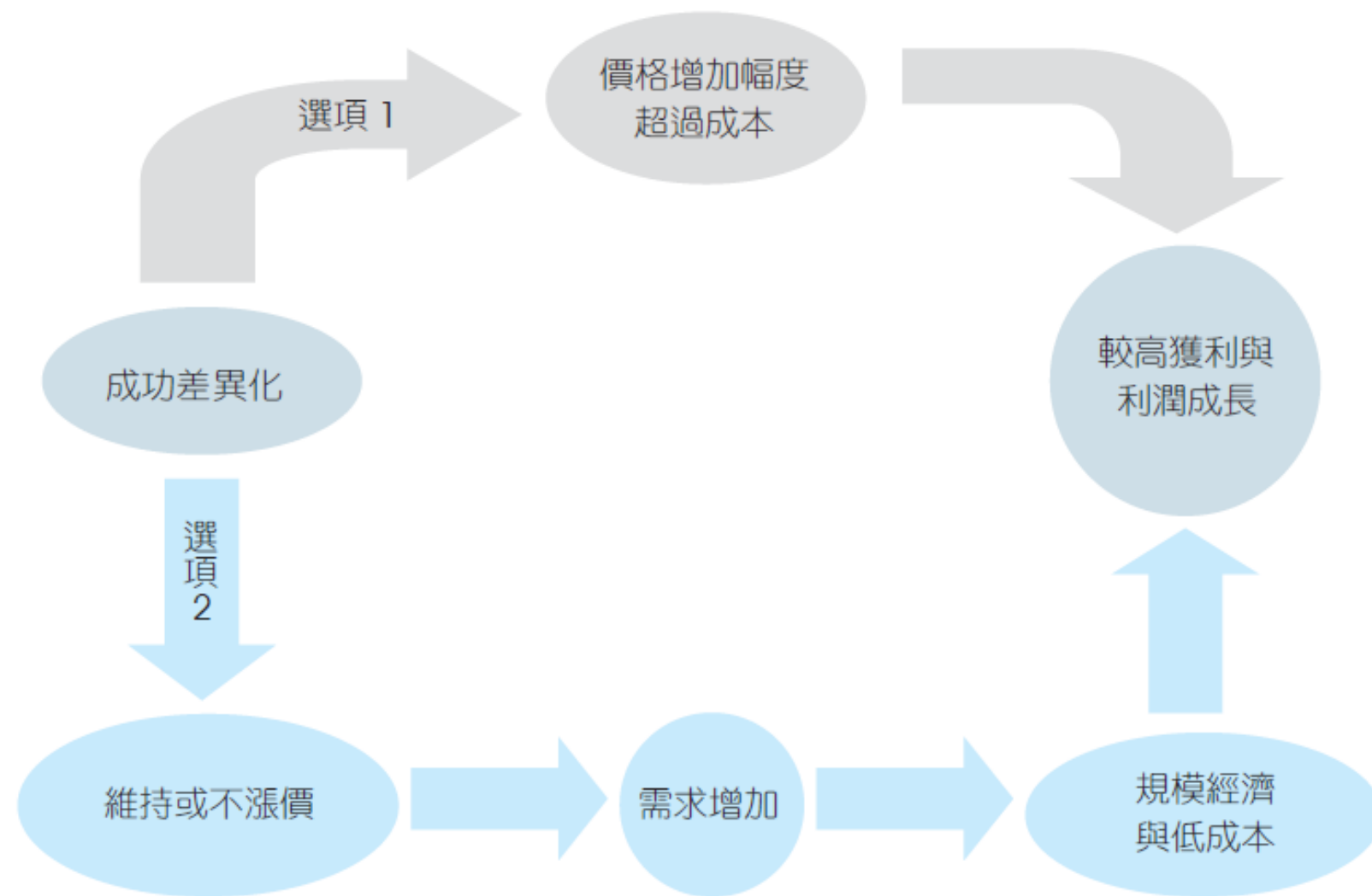
## 低成本的公司

- 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

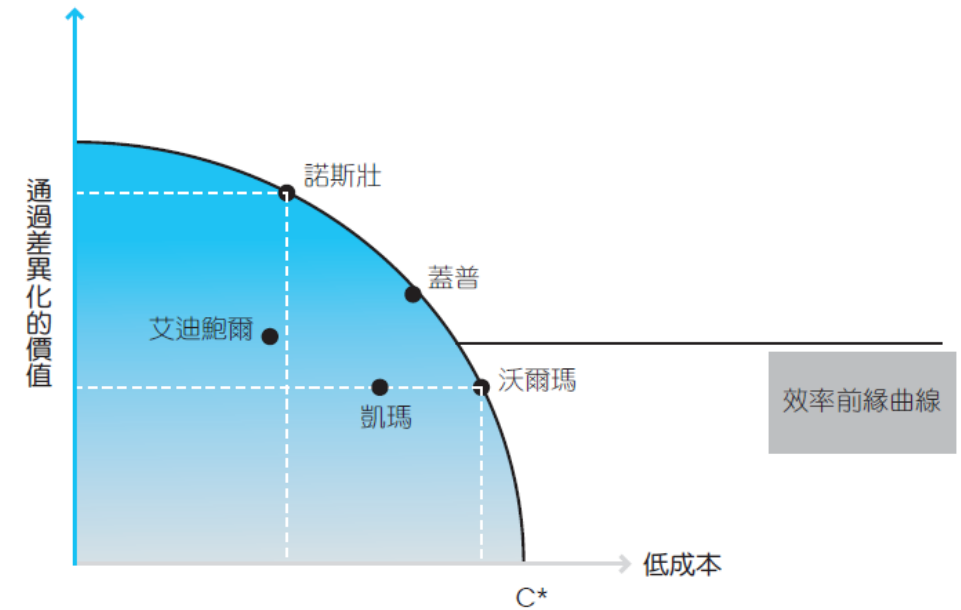
# 發展差異化的選項



# 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**



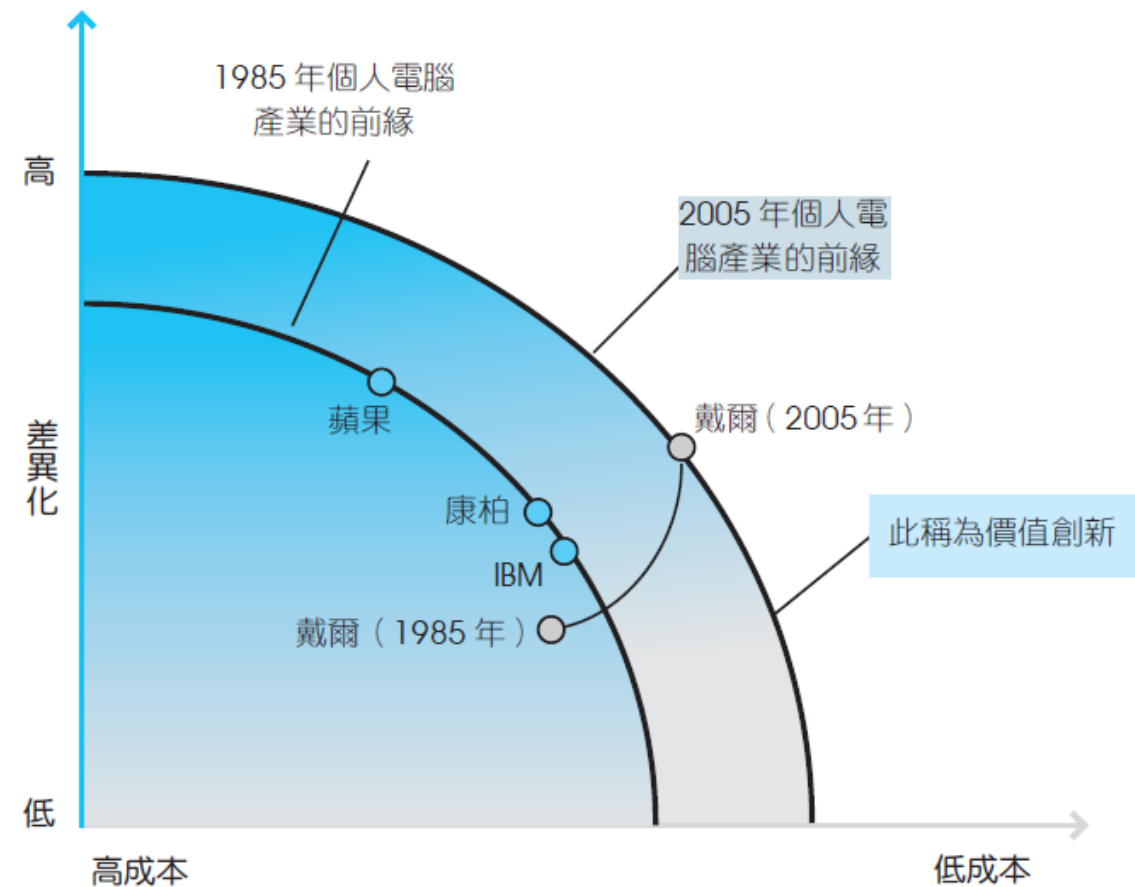
資料來源：Charles W. L. Hill © Copyright 2013.



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



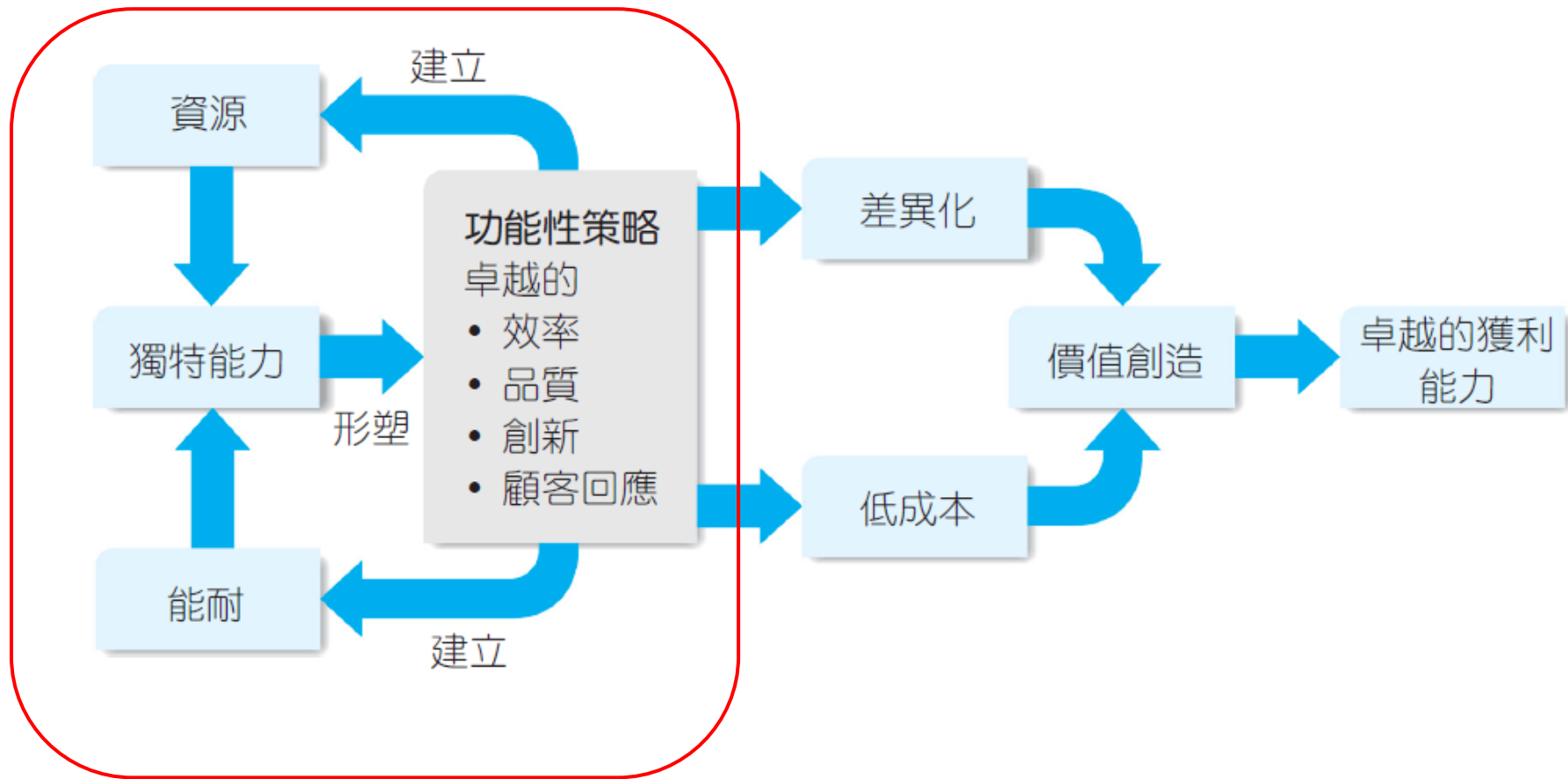
# 功能層級策略管理

吳政翰博士 成大工資管系



# 競爭優勢的根源

33



# 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

# 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

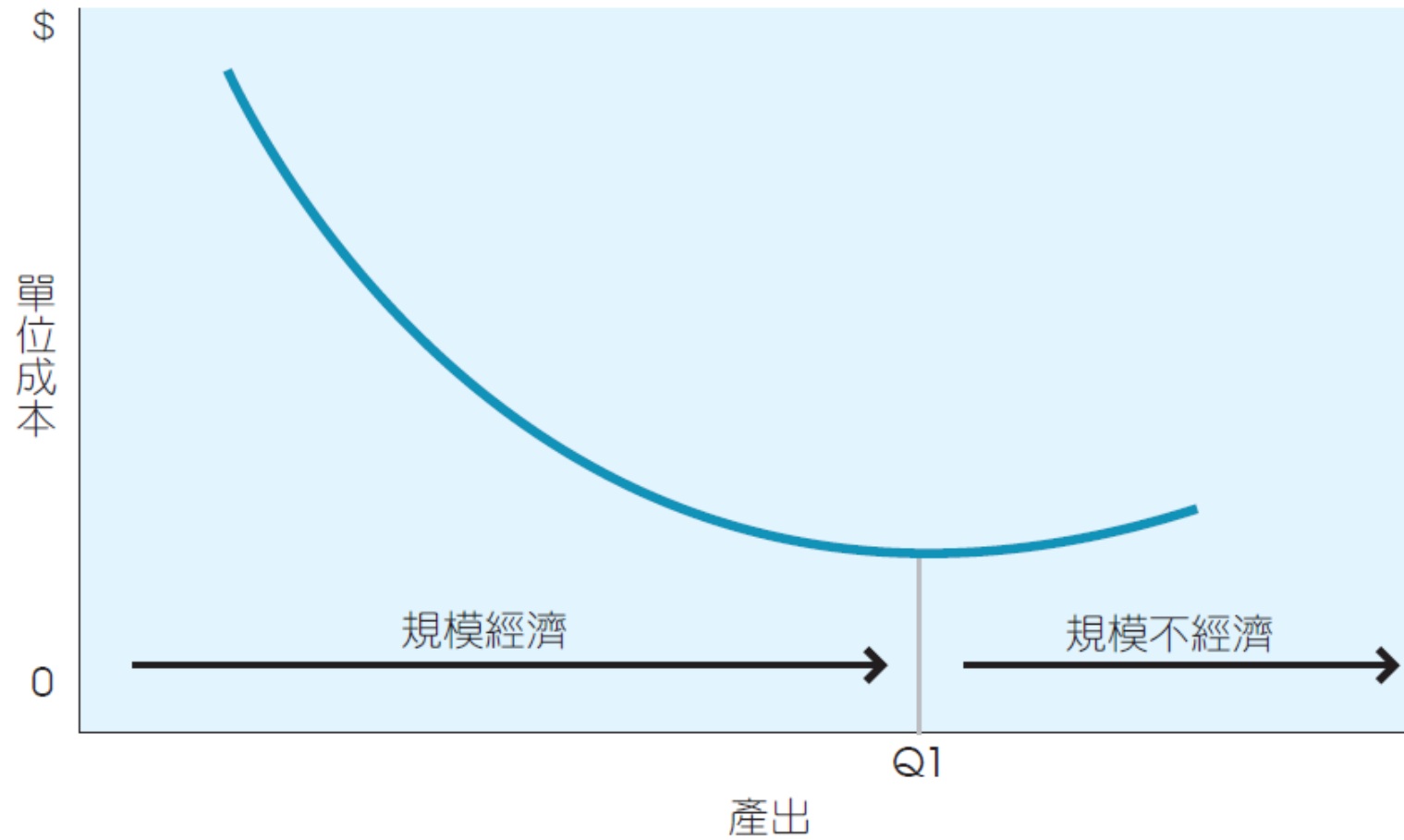
# 效率與規模經濟

38

- 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

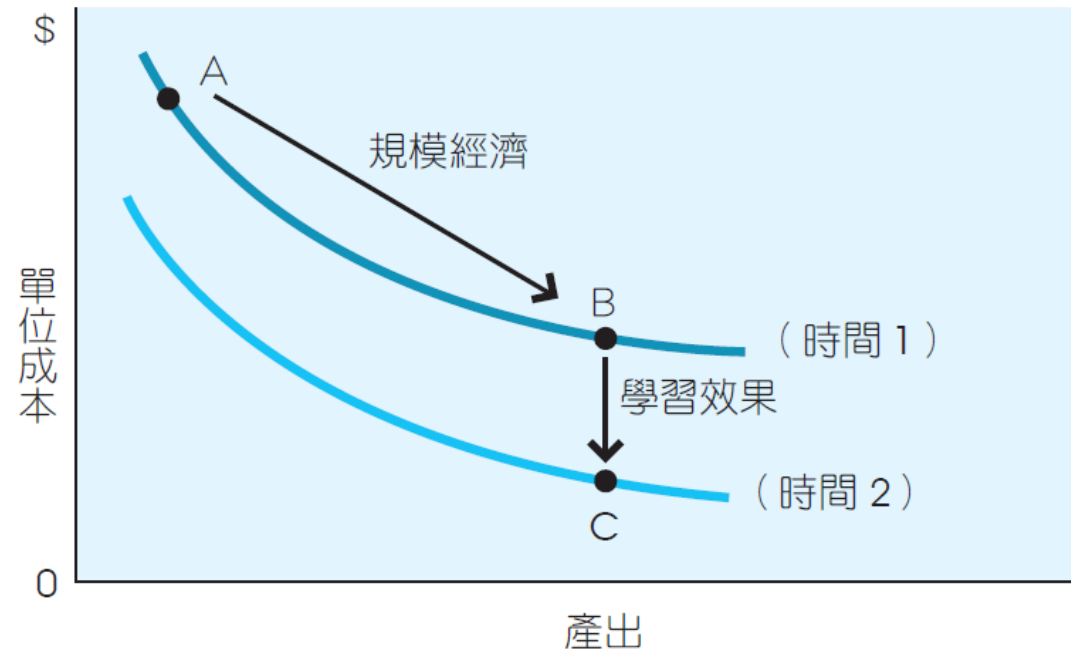
39



# 學習效果

40

- **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。

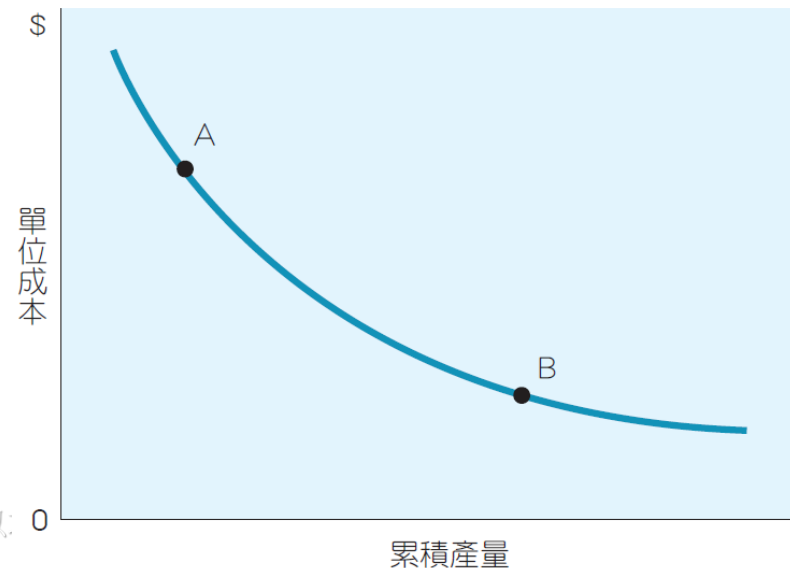




# 經驗曲線

41

- **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。



# 彈性生產技術

42

- 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
  - ▣ 規模經濟和學習效果不可能無限延伸
  - ▣ 從經驗效果得來的成本優勢，可能被新技術所淘汰
  
- 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

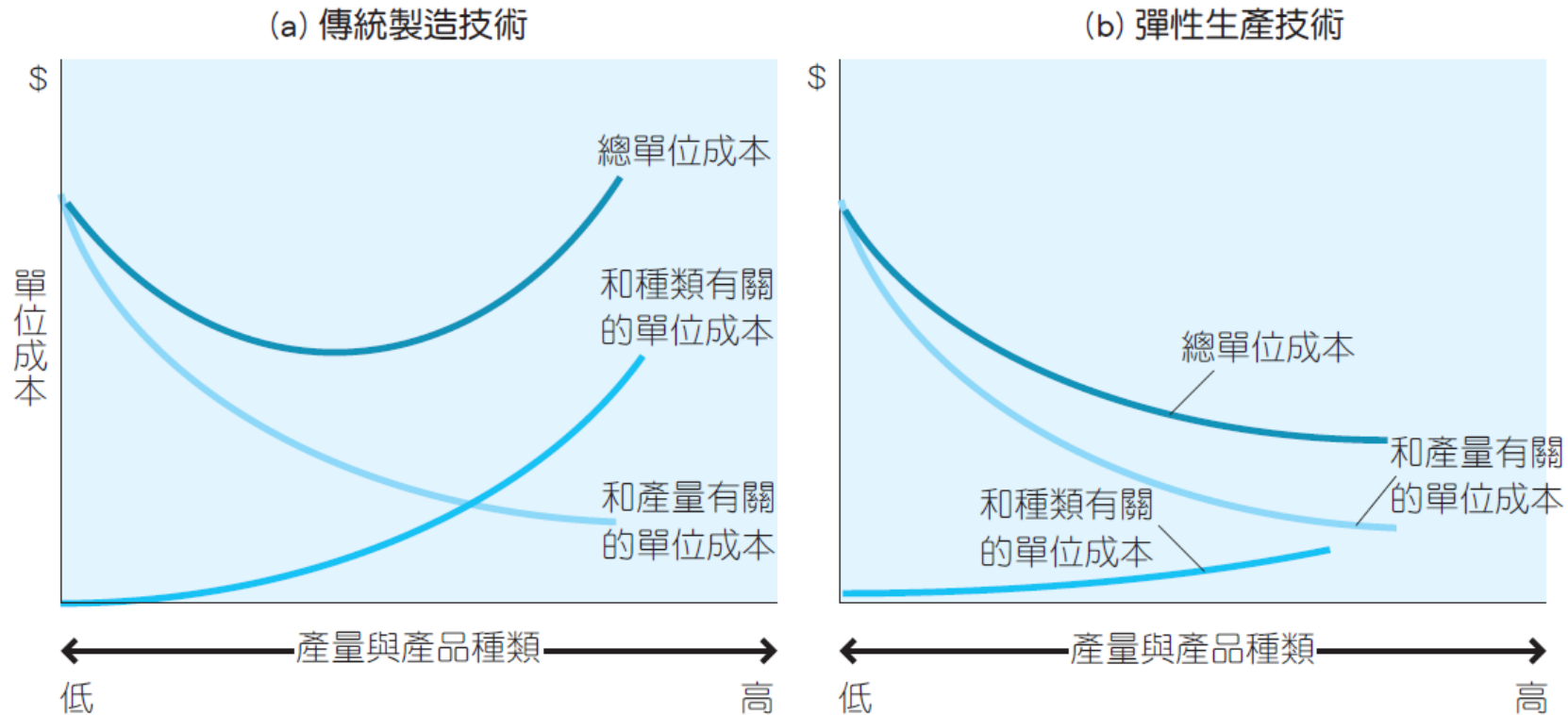
# 大量客製化

43

- **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

# 產品種類與成本之間的取捨

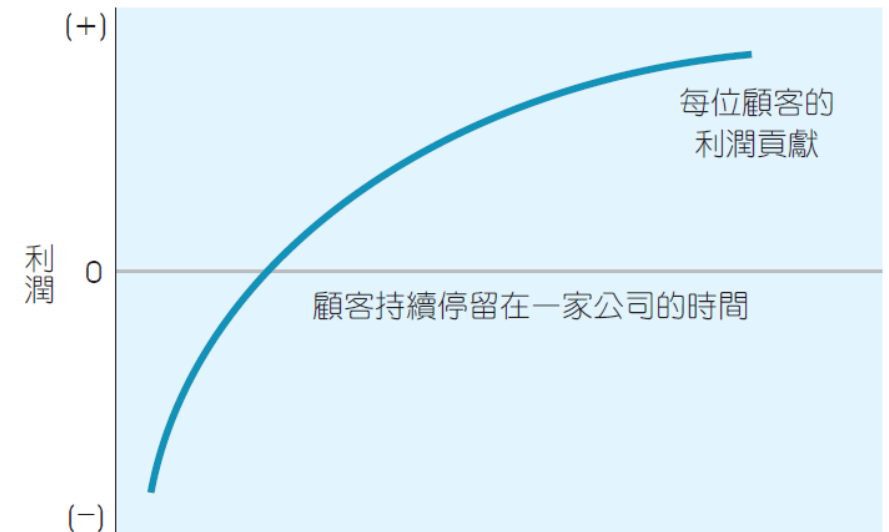
44



# 行銷與效率

45

- **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



# 作業管理與效率

46

- **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

47

- 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

48

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