**1.策略**：是經理人為提升公司績效所採取的一組相關行動。策略(長)影響戰略(中)、戰略進而影響作業(短)。需廣泛思考精密制定。

**2.策略領導**：透過策略制定程序的有效管理以創造競爭優勢。**3.策略制定**：以組織的內外部環境分析為基礎進行策略選擇。**4.策略執行**：將策略付諸行動。**5.策略的有效性**：獲利能力(ROIC)與利潤成長進而創造股東價值。策略🡪獲利🡪市占率。**6.獲利能力：**公司從資本投資中所產生的報酬。**投入資本報酬率(ROIC)：**是公司的淨利潤除以投入資本所獲得的比率**。7.利潤成長：**以一段期間內淨利潤的增加來衡量，以長期獲利為目標。如在成長快速的市場中銷售商品，在競爭者手中奪取市占率，在既有顧客中高產品的銷售量，海外擴張，或是多角化到新的事業領域**8.公司層級經理人(策略領導角色)：**包括執行長、資深經理、以及總部幕僚。扮演橋梁，把督導公司策略發展的經理人和公司的擁有人(股東)連結起來。確保公司所採行的公司層級策略與事業層級策略。**9.事業層級經理人：**為特定市場提供產品或特定產品，是針對特定事業的策略。**10.功能層級經理人**：對公司或事業單位中的特定功能負責。發展功能層級策略，以協助實現事業層級與公司經理人所訂定的策略目標。**11.**當一家公司的獲利能力比競爭同業平均與潤成長更高時，這家公司**就擁有競爭優勢**。波特的五力分析、SWAT分析。**12.商業模式：**把公司所採取的一組策略凝聚成一套完整的體系，使公司獲得競爭優勢。包含留住顧客、定義差異化產品，為顧客創造價值、提高生產力並降低成本、達到高水準的獲利能力與成長。**13.SWOT分析：**優勢(strengths)、劣勢(weaknesses)、機會(opportunities)、威脅(threats)。目的：確認策略。目標：創造、確認調整出公司專屬的商業模式。**14.外部分析**在於辨識組織運作環境中會影響公司使命追尋的策略性機會與威脅。**內部分析**主要是評估公司的資源、能力與核心耐，目標是辨識公司的優勢與劣。**15.情境規劃：**是以未來情境的「假設分析」(What-if)為基礎所制定的計畫。促使管理者：打破思考框架，保持彈性，適用於最可能發生的情境。分權式規劃：必須知道成功的策略應包含公司內所有層級的經理人。**16.策略制定的偏誤：認知偏誤-**資訊不完整所導致的系統性偏誤。**確認偏誤**-先入為主的概念。**加碼承諾**-當決策者承諾提供某個計劃所需的資源時，儘管回饋邁向失敗，但仍繼續承諾投入更多資源。**類比推論-**根據手頭的案例在某些方面與其他例子類似。**代表性-根據不具**代表性的小樣本或生動的軼聞趣事來產生的偏誤，如認為網路創業易成功。**控制的幻覺-**基於歷史經驗高估對事件的控制能力。**現成偏誤**-根據事件結果容不容易想像的程度來估計機率所產生的偏誤。**17.避免誤差的發生：魔鬼代言法-**提出所有可能使這個計畫不被接受的理由。**辯證探詢法-**提出一個正面計畫與反面計畫，表面上很合理，但行動上彼此衝突。**外視法-**界定出一個過去成功和失敗的策略行動，藉以評估目前手邊的計畫是否可行。**18.產業：**是一群提供高度相互替代的產品或服務的公司。**19.主要活動**與產品的設計、創造運送行銷支援售後服務等相關的活動。研究發展、生產、行銷與銷售、顧客服務。**20.支援活動：**價值鏈中為協助主要活動所投入的其他活動。物料管理(物流)、人力資源、資訊系統、公司的基礎設施。**21.價值創造與獲利能力：Revenue management-**價值、訂價、需求，以及成本之間的動態關係。**Yield management：**價值創造和訂價決策對於需求的影響。**Operations management**：產量的增加如何改變單位成本。**22.公司的獲利能力取決於**：顧客對公司產品的評價，公司所定的產品價格，創造產品所需的成本。**23.**公司以顧客的觀點來強化其產品效用或價值，可使有更多"訂價選擇"，為Revenue management收益管理。**24.獨特能力：**是指公司專屬的優勢，使公司和競爭對手的產品有所差異、或是有顯著更低的成本。**25.競爭優勢：**卓越的效率、品質、創新、顧客回應為基石，優勢是低成本、差異化。1效率：在特出水準之下所需的投入數量。如：員工生產力。2品質：顧客知覺到某個產品的屬性比對手的產有更高的效用。3.創新：產品創新、流程創新。4.顧客回應：比其他競爭者更能確認與滿足顧客的需求。顧客回應時間：交貨或完成服務所需的時間。**26.資源：**為公司的資產。基本生產要素：勞力、土地、管理、設備等。**高階生產要素：**流程知識、組織架構、智慧財產等。**27.資源的品質：**VRIO架構：V價值(Value)、R稀有性(rarity)、I是不可模仿(inimitability)、O組織(organization)。**28.流程知識：**經理人可以運用於實現組織目標的內部規則、慣例程序等知識。**組織架構：**公司組織結構的組成，包括控制系統、誘因系統、組織文化、人力資本策略。**智慧財產：**個人或組織所擁有的知識、研究成果資訊。以上三個可能帶來長期、持續的競爭優勢。**29.阻礙資源仿效：1獨特性-**幾乎無法被仿效，如嘉寶嬰兒食品的品牌忠誠度。**2耐久性測試-**資源越持久愈有價值(Nokia)，但技術會被創新毀減，如柯達被數位相機取代。**3專有性測試-**誰獲得資源所創造的價值，如挖走王牌專業人員。**4可替代性測試-**被另一個不同資源所取代，如廉價航空。5競爭優勢測試，外部評鑑。**30.機會-**外部環境中讓公司得以制定並執行策略，使其更具獲利性的要素與條件。**威脅-**外部環境中能對公司事業的整體性和獲利造成危害要素。波特的五力分析具有互斥性質，重疊小。**31.現有公司的競爭強度：**競爭對抗-互相爭奪市場占有率，競爭激烈會對獲力能力造成極大威脅。影響產業內現有公司的競爭因素-1產業的競爭結構(公司數量與規模)2.產業需求(顧客需求)。3成本條件-獲利能力高成本需高銷售量4退出障礙：沉沒成本太高。**32.潛在的競爭者(Entrants)進入的風險：**潛在競爭者是指不在同一個產業，但未來具有潛力，底片vs數位相機。1規模經濟，蝦皮走手機端競爭。2品牌忠誠度。3絕對成本優勢。4轉換成本-IOS vs Android。5政府管理。**33.新進公司的威脅：**百事可樂跨足賣瓶裝水、Apple進入音樂流通。電動車是摩托車的Entrants。數位相機是底片的Entrants。**33.既有公司築起進入障礙：**供應面的規模經濟、需求面的規模優勢、顧客的轉換成本、資金需求、既有公司的優勢、進入配銷通路的不均等、政府政策的限制。創造規模經濟，成本低，讓Entrants很難有市佔率，如蝦皮進入市場打免運策略。顧客轉換成本-以相容性有關，降低轉換成本，如小米手機，小米手錶。**34.買方的議價能力：**買方可要求降低售價，或要求更好的產品品質與服務，使公司成本提高。有以下情況議價能力強：1買方可向不同賣方購買。2購買數量大，可協商價格折扣。3供應商整體訂單依賴買方。4轉換成本低，可同時向幾家公司購買。5買方可威脅要向上遊垂直整合，自行生產。如Apple-Dual sourcing(零組件或代工)會找第二方供應商。**35.供應商的議價能力：**供應商可以提高商品的價格、或是利用其他方式使產業成本提高的能力。1替代品少，對買家很重要。2買方不是賣方的重要顧客，非主要營收來源(Nike供應商只做Nike)。3供應商的產品具有獨特性(差異化)，公司需負擔龐大的轉換成本。4供應商可威脅向下游垂直整合跟現有公司競爭。5下游公司無法威脅自行生產原料，供應商議價能力高。**36.替代品：**能夠滿足相似顧客需求的不同產業的產品，功能一樣，使用方法不同。替代性產品或服務限制了產業裡的產品價格，因此也限制了產業的獲利潛力。如視訊會議代替出差、百視達 vs Netflix。買方改買替代性轉換成本低的產品，如3D列印可列印金屬。**37.互補者：**是指銷售可以使產品增加價值(互補)的產品的公司。商品會連帶銷售，滑鼠與鍵盤，視訊鏡頭與麥克風。使用互補性產品要看對五力的影響是正面還是負面，才能確認它們對獲利的衝擊為何。如微軟提供應用軟體。**38.價格競爭：**會削弱獲利能力，使得利潤直接方轉到顧客手中。容易發生的情況1競爭對手的產品或服務幾乎一樣，且買方轉換成本低。2固定成本高，而邊際成本低。3必須大幅擴充產能，才能維持高效率。4產品無法長期保存，如食物、旅館、航空。**39.競爭的優勢：**如果所有競爭對手都滿足同樣的需求，同樣的產品特色競爭，就會導致**零和競爭**。若公司服務不同的顧客區格，提供不同產品、價格、服務、特色、品牌特性的組合，就會形成**正數和**競爭。**40.總體經濟的影響力：**1全球化的力量-國際貿易與投資障礙的大幅降低2科技力量-科技變革可以讓商品過時、創造出許多產品問市的可能性、改變進入障礙的高度，快速重塑產業結構3人口組成力量-人口特徵變化所造成的結果4社會力量-社會習慣與價值的改變對產業的影響5政治與法律力量-法律與管制的改變。**41.策略群組的產品的定位決定於：**1配銷通路、市場區隔。2技術領導地位。3顧客服務。4定價政策、廣告政策。5促銷。**42.產品生命週期階段：**1.胚胎期：剛起步的階段，市場不成熟，成長緩慢，非規模經濟，進入障礙是經驗少。2.成長期：隨著新顧客進入市場，首次購買的需求會迅速擴張。價格開始下降-規模經濟、配銷通路也開始發展。潛在競爭者的威脅高。3.震盪期：需求接近飽和，公司間的競爭變得激烈，引發價格戰，同時也阻絕新的進入者。4.成熟期：市場完全飽和，成長緩慢或是完全沒有成長(退出市場)。進入障礙高。產品趨於整合，成為寡占市場。避免價格戰，可提供差異化如品質、服務、免運費。(既有產業競爭、買家議價能力)。5.衰退期：需求下降導致產能過剩，現有公司間的競爭程度會增加，屬於完全競爭。負成長的原因：科技替代、社會改變、人口統計趨勢、國際競爭。**43.**好的產業分析並不只是列出優缺點，而要能用**全面性、系統化**的方式來觀察產業。**44.策略行動：**1為公司定位。2善用產業變化-蘋果公司的iTunes音樂網站替代了未經授權的音樂下載。3塑造產業結構-重新分配利潤，廣大利潤池。4界定競爭場域。Foodpanda有些是沒有實體餐廳店面。Youtube不收費，是透過廣告商付費。**45.分散型產業：**由為數眾多的中小型公司所組成的產業。產業分散的原因：1缺乏規模經濟。2產業中的品牌忠誠度非常具有地域性。3缺乏規模經濟與全國性的品牌忠誠度。4。集中化是最佳的策略。ex：雜貨店、洗髮店。**46.連鎖：**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。1利用資訊科技，宛如大型公司般運作。2建立全國性品牌。3如便利商店，手搖飲料店。藉由價值創新整合分散型產業。ex：Google。**47.價值創新者：**定義出不同於現有公司的價值。**48.創新者和早期採用者：**擁有高度的技術能力，忍受產品設計的不完美，特定的配銷通路，公司生產少量產品。**49.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、低價位的產品。**50.加速顧客需求的因素：**1相對優勢-優於替代品的程度。2可試用性-新產品可被實際體驗Cosco。3複雜性-若產品很複雜且難以熟悉掌握會散得更慢。4可觀察性-普遍獲得其他人的認同。如口碑效應。5相容性-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，以市場規模來評估。6病毒傳播-辨識出市場中的意見領袖對產品建立信心並予以認可，如社會行銷與網紅行銷。**51.成熟期產業進入阻絕策略：**1產品增殖策略-填滿利基或滿足所有市場區隔的顧客需求，多角化或產品線延伸，如高階品牌衣服推出次檔衣服。2限制定價策略-收取的價格低於該產品短期利潤極大化的水準，低價阻撓。3技術升級-藉由投資昂貴的技術升級。4策略承諾-對一市場發送出長期承諾的訊號。如鴻海提出進入電動車市場。**52.非價格競爭：**利用產品差異化等策略以阻絕潛在進入者，如使用Ansoff matrix。**53.Ansoff矩陣：**1現有產品在現有市場的市場滲透策略-提高原有顧客的忠誠度與再購率，品管要做好。2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。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。面板進入汽車與醫療界。3在現有市場導入新產品的產品開發策略-採行的是產品延伸策略，如奶粉，可以提供補充包、隨身包。4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，在每個市場區中推出一項產品。**54.**7-11的市場透為倒垃圾，市場開發為展店策略，產品開發為咖啡、霜淇淋，多角化為複合式7-11。**55.競爭強度決定因素：**衰退的速度、退出障礙的高低、固定成本的高低、產品的性質。**55.產業成熟度與策略選擇：**1領導策略-衰退產業中的主導者。2利基策略-衰退速度較慢的小區隔中。3收割策略-資產減至最少以降低成本結構獲取最大利潤。4撤資策略-出售資產來退出某個產業。**55.**競高需小為撤資，競低需小為收割或撤資，競高需高為利基或收割，競低需高為領導或利基。**56.低成本：**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。回應要求較多價格折扣的買方。**57.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。是透過可靠性、卓越的功能與特別，較佳的設計、品牌、銷售服務、售後服務與支持。**58.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。事業層級策略、功能層級策級以及組織的安排，都必須相互調一致。**59.價值創新：**透過創新使效率前緣往外推以更低的成本建立卓越的差異化並提供更高的價值，Dell直銷去中介零售商。**60.標準化**-生產標準化的產品給一般顧客，藉由大量銷售以達到規模經濟，如食品。**市場區隔**-鎖定多個市場區隔並針對不同市場區隔生產不同的產品，客製化產品，成本上升，規模不經濟，如零組件模組化。**集中化**-服務特定的人，如貴婦市場。有較高的成本，增加產品的功能和特性，規模不經濟，如技術。**61.廣泛低成本-**沃爾瑪，低價零售商。集中低成本-廉價航空預算有限的人。廣泛差異化-太古可口可樂，有汽水跟果汁。集中差異化-諾斯壯百貨，高檔百貨公司。**62.藍海策略(差異化)：**消除-視為理所當然卻可以被消除的因素，進而降低成本，如1990年Dell直銷策略。減少-適度地減少到低於產業平均水準，進而降低成本。如Zara減少產品開發週期。提升-提升高於產業的標準水準，如Pchome的24小時購物。創造-對手不提供而我們可以創造的，如Netflix的線上串流。**63.規模經濟：**每生產多一單位，單位成本會下降。EQO最經濟的批量。**64.學習效果：**做決策產生的"做中學"能帶來成本節省。**65.經驗曲線：**為學習曲線，當累積產量加倍時，每一單位產品的製造成本會減少。排程、存貨、預測會被新技術(AI)淘汰。**66.彈性生產技術：**減少設定初雜設備的時間(併單)、透過排程增加機器的使用率(OEE提升)，改善品質控制(OEE)、達成產品客製化**。67.大量客製化：**低成本與客製化，降低跟種類有關的單位成本，如自製化排程、智慧生產、Dell大量客製化。**68.顧客背離率：**為顧客轉移率可採用訂閱經濟來留住顧客，Gogoro電池訂閱制，off365。**69.多事業模式：**為每個產業中的每個事業單位或部門，發展出一套商業模式和策略，以合理化進入不同事業與產業的行為。如水平整合、垂直整合、策略委外。**70.水平整合：**是指收購或合併產業競爭對手的過程，以獲得規模經濟的經濟優勢。收購與合併(協議)。如Microsoft併購Skype。**71.優點：**1降低成本結構-提高了規模經濟。2提升產品差異化-產品搭售(折扣、互補品)、交叉銷售(軟硬體)。3廣泛利用競爭優勢-多市場、資源布局。4減少產業內的競爭對抗。5增加對供應商的買方的議價能力。**72.缺點：**1難以執行，文化、成本高。2與聯邦貿易委員會衝突。**73.垂直整合：**公司擴大營運向上游或往下游整合的產業。如蝦皮店到店取貨。**74.優點：**1投資於效率提升與專屬資產-開發新技術自行生產。2保障產品品質-進入其他價值鏈，來提升核心產業產品/服務的品質。3改善營運效率，如改善排程。**75.缺點：**成本結構遞增-自家採購、官僚成本。技術快變化所造成的劣勢-套牢於過時的技術，如sony專攻生產CRT，將LCT外包給三星。需求無法預測時引發的劣勢。未達最適規模-新收購的規模大於目前事業。如明基通信併購德國西門子公司手機部門，因併購程序過慢，無法統一管理，雙方內部不合出現衝突。**76.垂直不整合：**只專注於核心產業以提高獲利能力，如委外代工，台積電專攻於設計。**77.準垂直整合：**透過長期關係，或僅投資於上下游所從事的部分活動。合作型態有1短期合約與競標策略-汽車零組件。2策略聯盟與長期合約-Nike與其供應商。3模組化與平台競出-電玩、軟硬體等。**78.短期合約與競標策略：**非關鍵零組件以最低價格選出供應商。合約1年以內。優點：保持低價、維持對供應商的力量。缺點：不願進行專屬資產的投資，公司對供應商缺乏長期承諾。如福特公司將旗下的零部件業務拆出來成立偉世通汽車。**79.策略聯盟與長期合約：**替代垂直整合、避免官僚成本。wintel是Microsoft與Intel。**80.模組化：**一個系統的零組件可以被拆分與重組的程度。優點：在功能、設計、規模，以及其他特性上提供更多選擇，讓個別零組件在製造上達到規模經濟，更容易滿足綠色與永續生產理念。**81.非模組化(緊密整合)優點：**一起運作的制式化零組件，更妥善監控品質與可靠性。**82.平台生態系統：**是由一個穩定的核心來協調多個相互依賴實體的一套系統。**83.比非模組化更有價值：**1顧客多元且想要單一公司無法提供的更多選擇。2第三方所提供的選項多樣化且品質高。3第三方提供的產品有相容性，可以無縫相容。**84.比模組化更有價值：**1互補品的採購是非例行性、不確定的。2平台和其互補品的整合具有性能上的優勢。3當生態系統中的重要成員需要補貼時。**85.生態系統協調者：**Google、勝訊，並不製造己銷售自的產品和服務，而是把其它業者"連結"起來。**86.生態系統關鍵：**1讓顧客源源不斷流入-訂閱制，Google手機訂閱制。2讓人有待下來的理由-獲取價值，Youtube提供好的分潤機制。3別去偷合作伙伴的業務-阿里巴巴不推出自己的產品，不和供應商競爭。4繼續演變-得到資訊很完整，可進行推播。**87.**建立長期合作關係：1挾持人質-公司之間保證交易有價值的資產。2可信的承諾-能夠約束合作夥伴的力量。3平行供應政策-公司對同一種零組件易少選擇兩家供應商簽訂長期契約，以防範任何投機主義的問題。**88.委外優點：**降低成本結構、增加差異化、專注於核心事業。**89.缺點：**套牢-公司太依賴委外供應商。增加競爭-建立起整體產業的資源，讓產業的進入障礙降低。喪失資訊與學習機會。**90.策略委外：**為了得到別的效益而做委外，下單給競爭對手，以取得技術能力與品質能力。**91.虛擬企業：**價值鏈中關鍵的流程都外包代工，如Nike沒有工廠，負責銷售。**91.**多角化：為新市場的顧客製造新產品的過程。**92.相關多角化：**具有某種形式的共通性或連結，如食品跨足便利零售通路。**93.非相關多角化：**燦坤跨足燦星旅遊**。93.是否多角化：**1作得比所有的競爭者更好，如統一改變消費者的消費模式。2策略性資產如3M難以被模仿的能力，其資產是否被模仿、是否被取代、是否再公開市場中護得。3從多角化學習到經驗，如佳能開發影印機經驗能快速進入雷射印表機。4多角度分解原先的資產，如三星要求安卓解散安卓的開發部門。**94.能力移轉：**某個事業單位發展出來的獨特能力，植入另一個產業中的事業過程，如佳能的影印機與雷射印表機共通性(共享資源與能力-行銷與銷售)。**95.善加運用能力：**將某產業發展出來的獨特能力運用到不同產業中，如Apple電腦軟硬體能力-智慧型手機。**96.共享資源與能力：**範疇經濟-當多個事業單位有效地匯集共享利用昂貴的資源或能力，以獲得成本節省或差異化優勢的綜效，目的是透過產品搭售來提供消費者最低價，單一供應商的便利。通常不需要共享所有權，紙尿布與紙巾-研究發展與行銷銷售。**97.卓越的策略管理能力-轉向策略：**經理人辨識出產業無效率與管理不善的公司，進而加以收購與重整，改善績效。GE奇異多角化擴增失敗。**98.多角化策略選擇：1內部創業**-創造新事業單位的過程，並將資源移轉到新產業以創新某種新產品(Start-up teams)，如3M便利貼尚用化工能力。陷阱-以過小的規模進入市場，商品化過程不佳，事業部門管理不當。**2收購**-跨入具有高進入障礙的產業，風險低，如Google收購Android，收益來源是App Store。陷阱-組織文化，篩選不足，代理問題。**3合資**-兩家以上的公司集中資源以建立新事業，產生問題-需與合夥人共享利潤，理念不合。**4重整***-*重新專注於公司的核心事業，整合出有價值的部份。**多角化折扣：**對多角化公司的評比，投資人認為公司無法承擔多個事業模式，以及多角度化的財務報表複雜，掩飾了個別事業單位的績效。為了追求多角化，而降低獲利能力。策略管理領域的創新，減弱了垂直整合與多角化所帶來的優勢。