

### 策略管理講義 重點摘要

在此一「重點摘要」中，以三張圖表來簡要說明本書的重要核心觀念。

第一張是「策略形態分析法觀念架構」。

圖的中間是「策略形態」，是以「產品線廣度與特色」、「目標市場區隔方式與選擇」、「垂直整合程度之取決」、「相對規模與規模經濟」、「地理涵蓋範圍」、「競爭優勢」（簡稱「產市垂規地競」）等六大構面來描述的事業策略。這六大構面的內容，不僅應互相配合呼應，而且要配合圖上方的「環境」、「條件」與「目標組合」（簡稱「環條目」）。

圖的下方是「功能政策」與「組織方式」，表示「策略」指導了功能政策與組織方式。經營成功的企業，其合理的狀態是：以上所有提到的這些都是互相配合、互相呼應、互為因果的。功能政策與組織方式十分重要，因為它們是落實策略的重要手段，它們配合得好，組織才會有正確而一致的行動，才會有好的績效。

然而環境會變遷，條件會消長，目標也會不同。因此策略要隨之調整（或先期部署），功能政策與組織方式也要追隨策略而改變。

第二張是「策略決策與功能政策及組織決策」之列表。

此表之作用是落實前一張圖中觀念架構的「工作底稿」。表的左側是從策略形態到功能政策、組織方式有關決策之條列。其中功能政策與組織方式只是舉例說明，因為在實務上因產業與企業不同，這些決策是無法完整列舉的。

在策略形態六大構面之下，有一個「策略構想」，非常重要。策略構想是指一套策略之所以可行，究竟是如何配合了外界的環境？如何配合了本身的條件？如何配合了各方的期待（目標組合）？「產市垂規地競」六大構面之間，彼此如何配合呼應？在現有（或過去）「成功」的策略中，這些「配合與呼應」都是既存的事實，而在制定或選擇未來策略時，這些都是一些有待驗證的「前提假設」。所謂「環境分析」、「條件分析」都是在形成每個策略方案的「策略構想」時，必須切實執行的工作。這些方案能否滿足各方期待（目標組合）也是需要驗證、溝通與妥協的。理想上，先有若干個具體的策略選項，才能進行「環條目」的深入驗證與探討，這是策略形態分析法的主張之一。

在表的右側，表示目前（A方案），及未來可能的策略選項（例如B與C），都應將左側的這些項目想清楚。再看看哪個方案（包括維持現狀）的各種「前提」（環條目等）最真實、最可行，就選擇哪一個方案。

最右側的一欄「改變」，表示當策略分析決策後，未來的各種做法與「目前」肯定有所不同，因此從策略六大構面，到各種功能政策與組織方式都需要進行調整。進行調整時的具體行動內容的設計、權責劃分、時程安排與追蹤管控，當然都是必要的。

第三張是策略矩陣與產業矩陣。矩陣的右側縱軸是「產市垂規地競」六大策略形態構面，橫軸是各企業所屬產業的價值鏈中之各個價值活動或價值單

元。策略矩陣中可以用「策略點」(每個小方格)，以它們之間，用線條表現出來的因果關係，形成合乎邏輯的圖形，呈現出策略中的各種想法，包括創造價值的來源、市場的區隔、各種價值活動間的關聯。而產業矩陣則是為了詳細驗證各種策略主張在產業層面的可行性而形成的產業分析架構。

策略形態分析法分析架構—事業策略 司徒達賢



決策項目		說明	目前 A	未來 B	未來 C	改變 Δ	
策略形態	產品線廣度與特色						
	目標市場區隔方式與選擇						
	垂直整合程度之取決						
	相對規模與規模經濟						
	地理涵蓋範圍						
	競爭優勢						
策略構想：策略形態構面間之配合及環境、條件、目標組合的前提							
功能政策	行銷	產品政策	品質？功能？價格？選擇廣度？上市速度？				
		通路政策	長度？密度？類型？廣度？利潤？關係？				
		促銷政策	推或拉？品牌定位？媒體選擇？				
		定價政策	高低？彈性？折扣政策？差別定價？				
	生產	績效重點之選擇	成本？品質？準時交貨？對臨時訂單之彈性？				
		自動化程度					
		計劃生產或訂單生產	有存貨以快速交貨？有訂單再生產以降成本？				
		批量大小與生產彈性					
		採購政策	外包與自製比重？重價格？品質？長期關係？				
		地區分工原則	不同生產流程分散到各廠或各廠有完整流程？				
	財務	資金取得方式	普通股？公司債？貸款？財務槓桿？股東選擇？				
		信用政策	上下游之間的預收、預付、賒銷、票期及管控				
		資金用途分配	用途間的優先順序及風險分散				
		股利政策	資金的潛在投報率？各類股東的利益平衡				
	研發	創新與延伸之比重	突確現有技術範圍？依現有方向持續努力？				
		產品創新或製程創新					
		研發資源集散程度	多方向發展或集中資源與人力於少數專案？				
		自行研發或外界合作	包括合作對象之選擇與合作條件				
		智財權管理政策	廣設防禦性專利？主動提出專利訴訟？				
	人資	選訓用及考核升退					
		薪資水準與結構	與同業比高中階薪資差距？固定與獎金比率？				
		知識管理與新知擴散					
		組織文化建立與調整					
	資訊		建立系統之優先順序？外購或自行發展？				
組織方式	組織結構之形態	功能式？直線幕僚式？事業部？獨立專案？					
	分權程度與責任歸屬	策略重要性愈高，權力應愈大。權責要相當					
	組織分化後之整合機制	各單位間資訊與行動協調的必要性應降低					
	上下間目標資訊之流通	下級知上級的要求，上級知下級的表现與困難					

## 策略矩陣與產業矩陣－裝配製造業

	原料	零組件	設計	其他	採購	研發	製造	資訊系統	售後服務	倉儲	運輸	通路	品牌	產品一	產品二	產品三	
關聯	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	產品
市場	B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	市場
垂直	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	垂直
規模	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	規模
地理	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	地理
KSF's	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	競優

2024/9/23

1

「策略矩陣」與「產業矩陣」可以疊在同一張畫面上。矩陣的上方橫軸，從「原料」到「品牌」，是產業中，或與本企業之策略有關的價值活動，屬於「input」類；「產品一」到「產品三」是屬於「output」類。其內容及數目，可以隨各家的策略而調整。

右側的縱軸是「策略矩陣」的構面，左側則是「產業矩陣」的構面。矩陣中的小方格稱之為「策略點」，各有其意義。例如「A14」代表「產品一」的產品線與特色，「B14」代表「產品一」的目標市場。

「C12」代表通路是否自營，「B12」代表如果自己未擁有通路，則「通路」找誰來負責。

易言之，價值鏈上的每一個「活動」或「單元」都可以用「產市垂規地競」來進行更深入的描述。而幾乎所有在事業策略範圍內的觀念、道理、因果關係、做法，都可以用「策略點」或各個策略點之間的連結來表示。策略矩陣就成為一個說明及描述策略想法的極佳觀念工具。

每一個策略想法是否有道理，與其產業特性有關。因此「策略矩陣」中的每一個策略點是否可行，其相對應的產業特色就可以用「產業矩陣」中的同一策略點的內容來顯示或進行驗證。所有的策略點，合在一起，就成為一個更完整的產業分析架構，而且與相關的策略想法，是一一相對應的。