



者全盤瞭解企業體所處的外在環境與本身條件，但它並不能提供具體的解決辦法，因此 SWOT 做完，你還是不知道下一步該怎麼辦。

五、BCG 矩陣 **◎常考**

(一) 基本概念

美國波士頓顧問團(Boston Consulting Group)在西元 1960 年代將有關經驗曲線的概念，發展成具體的投資組合評估模式，稱之為「成長率對佔有率矩陣(Growth-Share Matrix)」。

BCG 的成長佔有率矩陣，縱座標是該產品市場的成長率，橫座標則是相對於最大競爭者的佔有率。市場成長率，即銷售產品的市場年度成長率，用以衡量市場擴張的速度；市場佔有率，用以衡量企業在市場上的強度。

成長佔有率可分為四個方格，每一個方格代表不同類型的事業：

1. 問號事業(question marks)

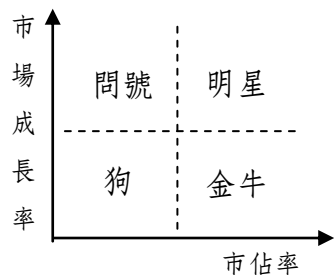
問號事業並非有問題的事業，只是前途未卜的事業。該企業屬於中高成長率，而低相對市場佔有率的事業。落在這個區域的產品，通常在市場選擇上是對的，但是目前成績不好，前途未卜。

在策略上，如果一個企業或其企業群處於問號事業，應該要加速成長，挑戰對手，設法向明星事業移動；如果不成，就會變成苟延殘喘事業。

問號事業應選出少數有發展潛力者，投注資金提升佔有率，設法使之成為明星事業甚至是金牛事業

2. 明星事業(stars)

問題事業若成功了，就很快的變成明星事業，就是市場成長快、佔有率又大的產品。在策略上，應繼續保持成長、投資，並注意挑戰者的威脅。相關做法請參考市場領導者的策略。





3. 金牛事業(cash cow)

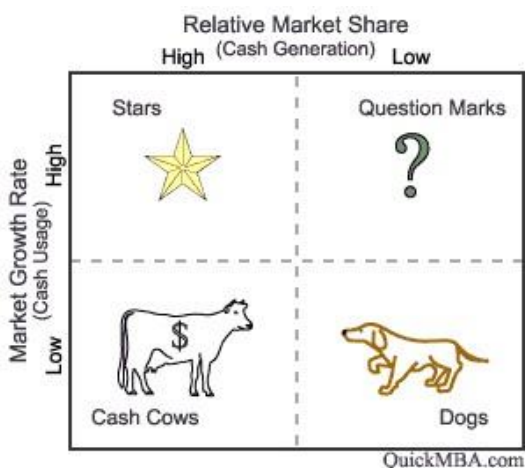
當市場年成長率降至 10% 以下，而公司仍擁有最大的相對市場佔有率，則該明星事業將變成金牛事業。在市場成長率不高下，企業的獲利不需要拿來做擴充之用，因此它能夠為公司產生許多現金。下圖中左下角這塊便是「金牛」，這種產品是可以為公司擠牛奶的，但是這些產品多屬成長率很低的市場，特點是現金流量高，公司可以有利潤。

在策略上，企業應避免資本投入，著重在利潤的賺取上(收割)，而不是再投資成長。企業應該善用金牛事業產生的資金，致力於研發新的事業，並改善問題事業的癥結點，使其晉升為明星事業。

4. 苟延殘喘事業(dogs)

係指公司在成長率低且相對市場佔有率低的市場。公司應考慮是否有好的理由去繼續此苟延殘喘事業。策略上請參考退出市場策略的做法。

企業對問題事業及苟延殘喘事業應加以衡量評估，挑選出有發展潛力的事業加以改良、投資，對於已無發展空間的事業，則該選擇清算或出售，別再投入資金。



(Source: quickmba.com)



六、奇異電器矩陣

奇異電器矩陣是由奇異公司(GE)所發展出來的一種分析方式，以市場吸引力及企業本身的競爭優勢將企業的狀況作區分，其重點在於除了考慮外在的市場吸引力外，也考慮到自身的優勢。在綜合考慮後，我們將企業分為三個等級，並且針對不同的狀態下，發展不同的策略選擇：



第一級：加強投資、追求成長。

第二級：慎加選擇並求取利潤。

第三級：快速收割(Harvest)或撤資(Divest)。

七、價值鏈(value chain)

(一) 價值鏈的概念

1. 企業價值鏈

價值鏈是由哈佛大學教授麥可波特 1985 年在《競爭優勢》一書中所提出。波特指出若一企業要發展其獨特競爭優勢，或是為股東創造更高附加價值，策略即是將企業的經營模式化為一系列的價值創造過程，而此價值流程的連結即是價值鏈。

一般企業的共通價值鏈主要的內容可分為主要活動(Primary Activities)與支援活動(Support Activities)兩類：

- (1) 主要活動：企業主要的生產與銷售程序，包括物流、製造營運、市場行銷與售後服務等。
- (2) 支援活動：企業支援主要營運活動的其他企業運作環節，或是所謂的共同運作環節，包括基礎建設、人力資源管理、研發(Technology development)與採購(Procurement)等。

價值鏈是指公司的各種活動，能增加企業銷售給客戶的產品或服務的價值。客戶因此願意為之付錢。也就是指每一個轉變步驟中，會



增加產品價值的一系列組織作業，例如：研發→生產→行銷→售後服務。因此我們可以說企業價值鏈就是：投入(input)→轉換(transfer)→產出(output)。

2. 產業價值鏈

如果將不同企業所處的產業環節連結起來，即成為所謂的價值系統(value system)，包括供應商價值鏈、企業價值鏈、通路價值鏈與消費者價值鏈等。價值鏈概念對於產業鏈的瞭解與分析提供重要意義，因為價值鏈的思考給予了企業對於其所屬產業鏈的整體面貌一個具體的思考方向，因此企業整體運作模式均可一一與產業活動建立起來。

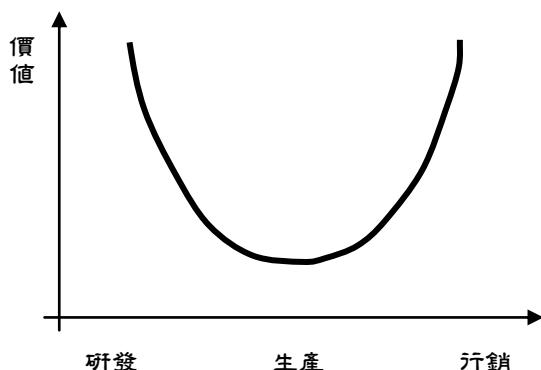
價值鏈的觀念可以讓我們知道價值怎麼來，除了可以作為策略定位選擇的依據外，也可以幫助我們改善生產流程，甚至進行流程改造。

3. 價值鏈與策略

一般而言，企業的價值鏈與企業競爭策略規劃息息相關。根據波特的競爭優勢分析，策略不外採用成本優勢(Cost advantage)與差異化(Differentiation)兩大策略，其中成本優勢其實就是在每一價值鏈環節中，盡可能降低成本，而差異化當然就是利用價值鏈創造差異。

(二) 微笑曲線

宏碁集團創辦人施振榮先生在1992年為了「再造宏碁」提出了有名的「微笑曲線」理論，以作為宏碁的策略方向。「微笑曲線」理論是認為研發及行銷才能創造高附加價值，因此企業體只有不斷往附加價值高的區塊移動與定位才能持續發展與永續經營。微笑曲線中間是製造；左邊是研發，屬於全球性的競爭；右邊是行銷，主要是當地性的競

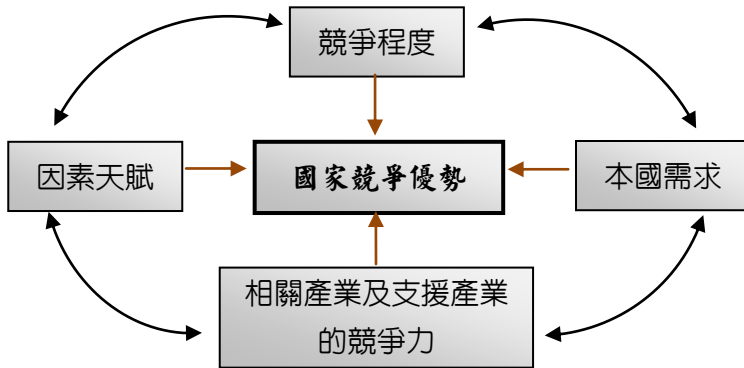




爭。產業未來應朝微笑曲線的兩端發展，也就是在左邊加強研發創造智慧財產權，在右邊加強客戶導向的行銷與服務。

微笑曲線亦可視為某類的價值系統，因為微笑曲線的縱軸就是附加價值，而價值系統的隱藏含意也是追求附加價值的最大。

八、國家競爭優勢



儘管生產與市場已是全球化，我們仍會看見在特定國家中產業的成功，因此波特(Michael Porter)提出國家競爭優勢的分析，以解釋國家的競爭力。這個模型我們稱之為鑽石模型。

參、競爭策略

一、產業競爭策略

哈佛管理學院的波特(Michael Porter)認為沒有一家公司可以在試著對所有人做所有事時，成功達到平均值以上的獲利水準，管理者必須分析每一動力的來源，明瞭動力的根本來源後，給予每個組織獨特的競爭優勢，因此他提出了三種產業的競爭策略：1.成本領導策略；2.差異化策略；3.集中策略。而其中的成本領導及差異化被波特教授稱之為「基本的」競爭策略。

| | | |
|--------|------|-----|
| 針對所有市場 | 成本領導 | 差異化 |
| 針對單一市場 | 集中 | |