



管理學

第六章

策略管理

1

競爭概念

2

競爭優勢

3

競爭策略

4

企業發展策略



- 選擇了，落後就要自己承擔。 - 蔣方舟(中國作家)



影片連結

- 策略-不怕產品小，就怕沒策略

https://www.youtube.com/watch?v=vF75tPa_uro

- 品牌策略-原來錢會作怪

<https://www.youtube.com/watch?v=ddfJudG0wdY>



學習目標

1. 了解競爭觀念
2. 了解競爭優勢來源



學習目標

3. 了解競爭策略型態



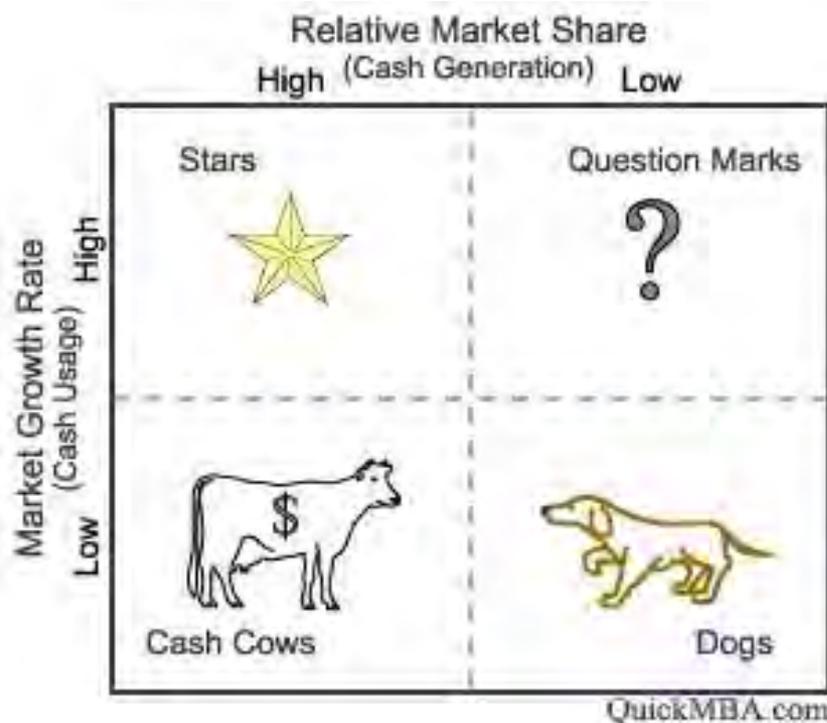
學習目標

4. 了解策略聯盟觀念



學習目標

5. 了解BCG矩陣觀念



學習目標

6. 了解產品/市場擴張理論

經濟部中小企業處 102年度中小企業品質管理提升計畫
品質經營觀念認知與應用推廣講習課程
中階落實品質管理系列

創新產品策略與市場分析



The collage features a bar chart with four bars of increasing height, a person in a business suit interacting with a large digital screen displaying data, a group of people in a meeting setting with one person pointing at a screen, and a close-up of office supplies including a pair of scissors, a pencil, a yellow ruler, and a paperclip.



鎖的愛情商機

全球有9處鎖住愛情永恆的心鎖地點，如法國巴黎、義大利羅馬、德國科隆、捷克布拉格、韓國首爾、俄羅斯莫斯科，以及塞爾維爾的弗爾尼亞奇卡礦泉鎮。台灣饒河夜市附近河堤上，則有彩虹橋的愛情廣場。



鎖的愛情商機

台灣尾的屏東市素有「台灣掛鎖故鄉」之稱，全盛時期聚集300多家廠商，但在大陸低價競爭下，沒落到僅剩2、30家。

有學生問老師：「其中1948年成立的台灣第一家掛鎖製造廠，近年積極往高附加價值掛鎖、甚至年輕人喜愛的愛心鎖轉型，為這個夕陽產業再開啟一片新天地。」



鎖的愛情商機

雖然面臨大陸低價鎖搶市場，但陳金隆讓公司的掛鎖轉型，走向少量多樣的高附加價值，並透過貿易商，為歐美知名製鎖公司與知名品牌LV等生產與製造設計等，曾在1993年與1996年兩次獲得台灣精品獎。

現在新加坡國宅鐵門鎖、義大利市場裡的鎖，也均由隆輝得標外銷，成功進入國外市場。



鎖的愛情商機

每家企業都必須要有經營策略，案例
企業雖是小小鎖業，卻也有它與時俱
進的發展策略，不是嗎？



6.1 競爭概念

6.1 競爭概念

1

2

3

4

1. 品牌競爭

品牌競爭(brand competition)是指業界不同品牌之競爭。一般人對競爭的觀念，往往停留在產品品牌。



6.1 競爭概念

1

2

3

2. 產業競爭

產業競爭(industry competition)是考量產業中其他同業的競爭思考。如果將競爭觀念再提升一層，不是只有品牌，而是到達產業層次，這時各個公司之間就成為競爭者。



6.1 競爭概念

1

2

3

3. 產品型態競爭

產品型態競爭(form competition)是指產品以不同形式呈現，卻可以滿足消費者的產品間競爭。

產品型態競爭是超脫於公司和產品品牌層面，也非產業層面。



6.1 競爭概念

1

2

3

4

4. 欲望競爭

欲望競爭(desire competition)是滿足消費者欲望的不同企業或品牌的競爭。每個消費者都有其原始欲望，在欲望的驅動之下，消費者才會有一連串的思維，產生最後的購買行為。

在花錢的欲望之下，消費者可能選擇「社交、健身、地位尊榮」等消費選擇。。



6.2 競爭優勢

企業的競爭優勢(competitive advantage)就是「公司比競爭者更強、更多之處」，競爭優勢的產生，則有賴於企業善用本身的「資源」，產生「能力」，進而創造出「競爭優勢」(Porter, 1985)。



6.2 競爭優勢

1

2

3

4

圖6-2 資源、能力、競爭優勢



企業資源

6.2 競爭優勢

1. 財務資源：現金、短期財務資產、借款能力等。
2. 實體資源：廠房、辦公室、生產設備、原物料等。
3. 人力資源：員工經驗、技術水準、忠誠度、高階主管經歷。

1

2

3

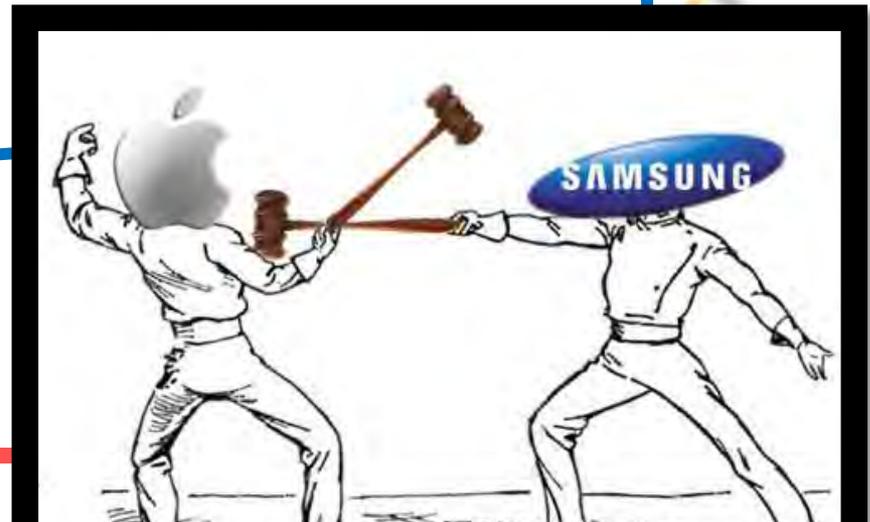
4



企業資源

6.2 競爭優勢

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
4. 技術資源：專利權、版權、商業機密、研發設備、研發人員。
5. 聲譽：產品品牌、商標、公司整體形象。
6. 關係：顧客關係、供應商關係、配銷商關係、政府關係等。



能力

6.2 競爭優勢

1. 公司層級能力：策略管理、跨國管理、購併管理、財務投資等。
2. 行銷能力：品牌管理、顧客關係管理、市場研究、促銷活動規劃管理等。
3. 人力資源管理：激勵員工能力、維持忠誠度能力、員工生涯管理。
4. 設計：新產品開發能力、新產品商業化。
5. 一般營運：生產效率、生產彈性、品質管理。



競爭優勢特質

6.2 競爭優勢

1

2

3

4

制定組織之目標競爭優勢，最好能夠具有

下列三項特質：

1. 持久不易消逝
2. 不易轉移
3. 不易模仿



6.3 競爭策略

波特的競爭優勢要靠競爭策略來產生，因此，波特將企業的競爭優勢分為兩類：低成本與差異化 (differentiation)，再依據競爭範疇（經營市場）大小，分成為圖6-4之四種狀況。



1

2

3

4



圖6-4 競爭策略

6.3 競爭策略

- 1
- 2
- 3
- 4



1. 成本領導策略

6.3 競爭策略

成本領導策略(cost leadership strategy)係企業在經營過程中，追求成本降低而成為產業中生產成本最低之廠商。

例如：全球零售業巨人Wal-Mart超市，其營業場所佈置均追求簡單化，能提供必需功能極可；台灣之台塑集團，經營一向要求「合理化」，力求成本降低、減少不必要浪費，亦是此種策略之代表。



2. 差異化策略

6.3 競爭策略

1

2

3

4

差異化策略(differentiation strategy)係企業提供獨特產品或服務，並且能被消費者欣賞和接受。差異化優勢可來自產品的高品質、優異的服務、創新的設計、技術能力或卓越的品牌形象。



3.焦點策略

6.3競爭策略

焦點策略(focus strategy)係經營範疇(或市場規模)較同業小，但競爭優勢係追求成本低或差異化。

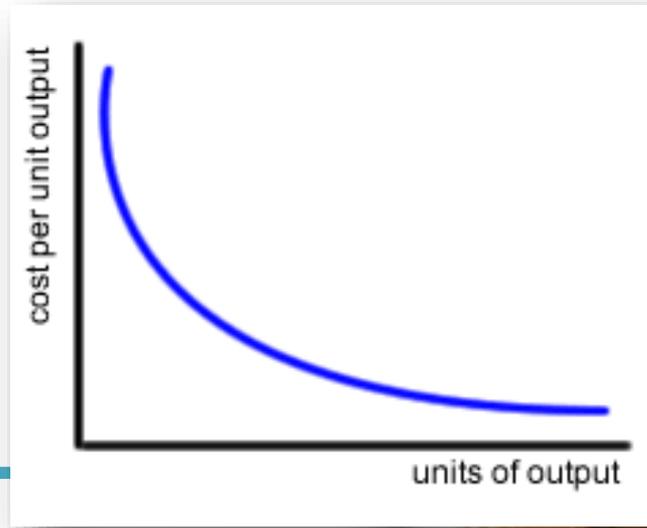
在全球之汽車工業，早期韓國車廠，專注製造小型車，經營追求成本低、以與其他車廠競爭，此為成本焦點策略；而法拉利、保持捷專攻跑車市場，亦各有某些獨特外型、功能和速度等之差異，此為差異化焦點策略。



企業成本優勢來源

6.3 競爭策略

1. 學習曲線效果(economies of learning)
2. 經濟規模(economies of scale)
3. 投入成本
4. 生產技術
5. 產品設計
6. 產能使用
7. 管理因素



1

2

3

4



差異化優勢方向

6.3 競爭策略

1

2

3

4

1. 原材料之品質
2. 設計上之表現
3. 高穩定之品質
4. 配銷通路的高品質服務
5. 運輸傳送
6. 迅速回應



策略聯盟

6.3 競爭策略

1

2

3

4

策略聯盟，可為企業帶來以下四種優勢：

1. 產品多元化優勢
2. 自創品牌優勢
3. 蒐尋商情優勢
4. 促銷優勢



6.4 企業發展策略

BCG矩陣是由波士頓顧問公司(Boston Consulting Corp.)所研究出之策略理論，當一企業擁有多個事業部(Strategic Business Unit, SBU)在不同產業經營時，企業可由BCG矩陣，擬定出應該採行之策略。



BCG矩陣，運用兩個構面區分出四個象限狀況，如圖6-5所示 (Bearden, Ingram, and LaForge, 1997)。



圖6-5 BCG矩陣

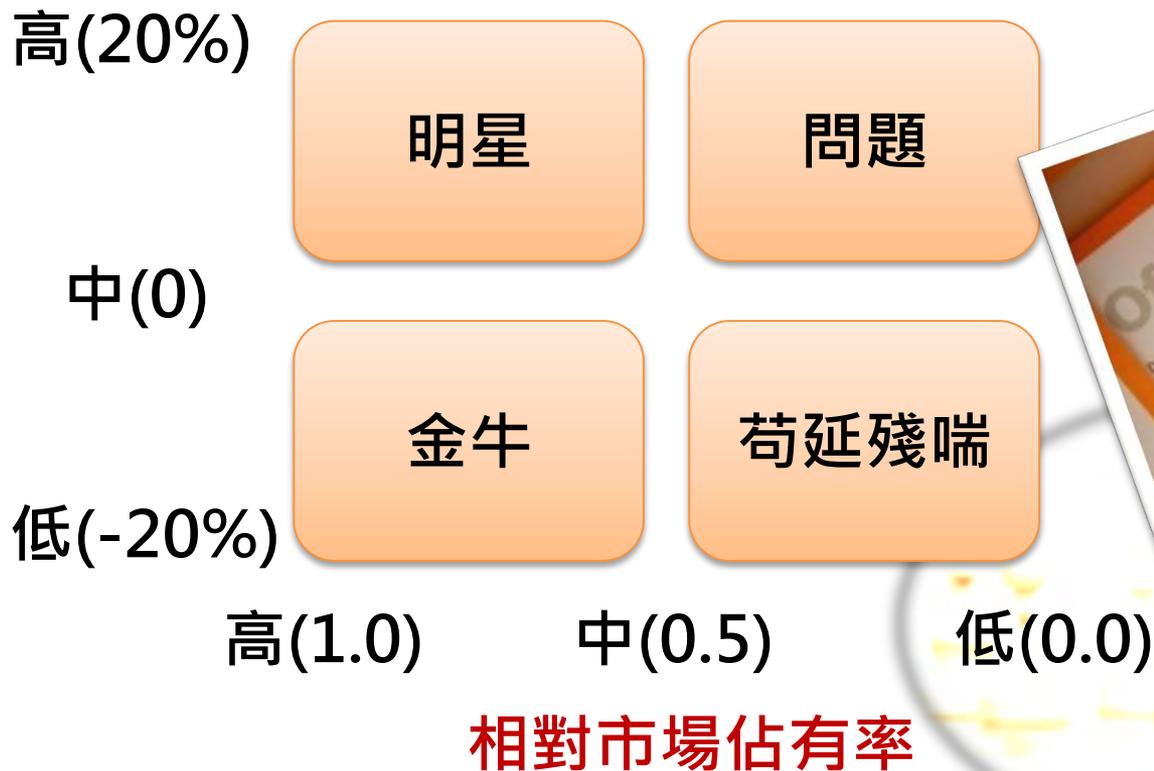


表6-2 BCG矩陣分析後可採行策略

明星	金牛	問題	苟延殘喘
<ol style="list-style-type: none"> 1. 向前整合 2. 向後整合 3. 市場滲透 4. 市場發展 5. 產品發展 6. 合資 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品發展 2. 多角化 3. 撤資 (當銷售欠佳時) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場滲透 2. 市場發展 3. 產品發展 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 縮減營運

1

2

3

4



產品市場擴張矩陣

6.4 企業發展策略

1

2

3

4

安索夫(Ansoff)所提出的產品市場擴張矩陣 (product/market expansion grid) ，了解SBU的運作基本策略概念((Ansoff, 1957) 。



圖6-6 產品市場擴張矩陣

6.4企業發展策略



1

2

3

4

