



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter 9

策略管理

- 9.1 策略管理的重要性。
- 9.2 策略管理程序的六個步驟。
- 9.3 公司總體策略的三種類型。
- 9.4 競爭優勢及組織用以獲得競爭優勢的策略。
- 9.5 與策略管理相關的當代議題。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 1998年Nokia賣出4,000萬支手機，並以壓倒性的領先優勢，穩坐手機業龍頭寶座。然而，2007年當Apple推出iPhone時，Nokia渾然不覺，結果是該公司的業務下滑75%。





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 新上任執行長**Stephen Elop**的策略重點，是加速與流暢該公司的新產品發展步驟，以挽回失去的顧客。對**Nokia**而言，這是一個危急存亡的時刻，**Elop**能否讓全公司的員工體認到這點，並協同一致投入這場聖戰？關係著**Nokia**的未來。



9.1 策略管理

- **策略管理**(strategic management)是決定組織長期績效的一套管理決策與行動。
- **策略**(strategies)是描述一個組織如何進行其應做的事，如何面對競爭，與如何吸引並滿足顧客，來達到組織的目標。

9.1 策略管理

- **營運模式**(business model)：指公司賺錢的方法。

有兩個重點：

- 1) 顧客是否重視公司的商品或服務
- 2) 公司能否因此獲利

策略管理為何重要？

一. 它攸關組織績效的優劣。

- 研究指出，策略規劃和組織績效呈現正相關。

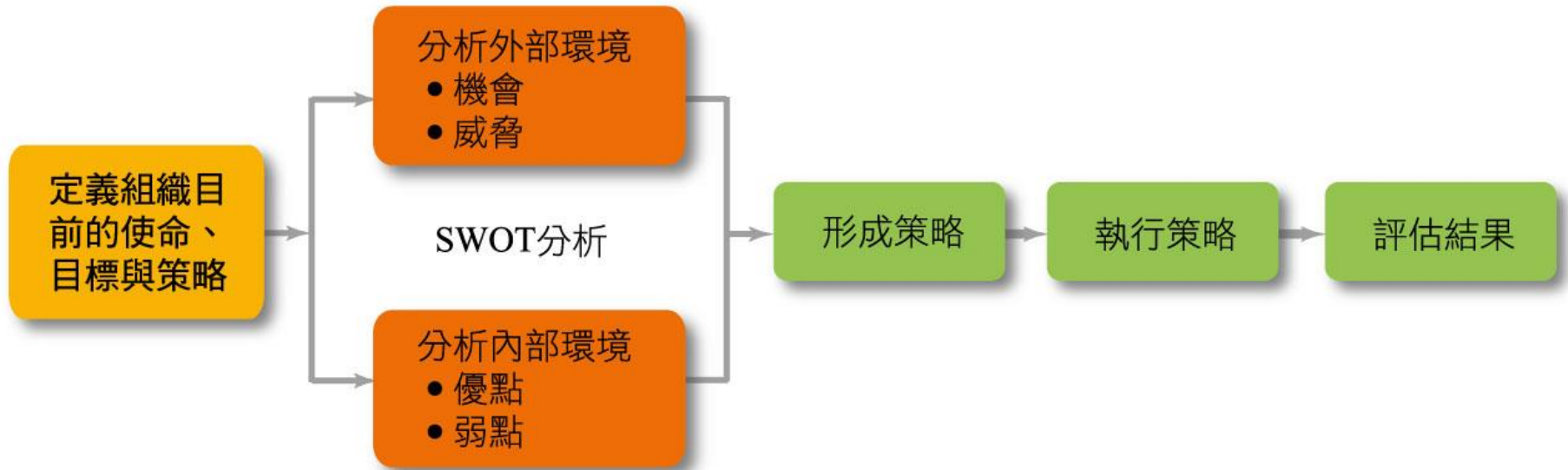
二. 所有組織，不論其型態或規模大小，都面臨環境的持續改變。

- 管理者如能妥善運用策略管理，他們將有更好的準備來應付變化的環境。

三. 組織的組成常複雜而多元。

- 策略管理要協調不同部門的活動，讓他們可以合力達成組織目標。

9.2 策略管理程序



步驟一：定義組織使命、目標與策略

- **使命 (mission)**：描述一個組織存在的理由或目的。
- 定義組織使命，可讓管理者審慎思考與界定企業該做的事，但有時使命宣言會受時間的影響而有所調整。

使命宣言的構成要素

顧客	誰是組織的顧客？
市場	組織競爭的地區在哪裡？
對生存、成長與獲利的關注	組織是否追求成長與財務穩定？
哲學	組織的基本信仰、價值觀、志向與道德取捨為何？
關心公共形象	組織對社會與環境關懷的回應為何？
產品或服務	組織主要的產品或服務為何？
科技	組織科技的現代化程度如何？
自我概念	組織主要的競爭優勢與核心能力為何？
關心員工	組織是否將員工視為有價值的資產？

步驟二：外部環境分析

- 所有的管理者都必須分析環境，並同時檢視經濟、人口、政治 / 法律、社會文化、科技以及全球情勢，以瞭解環境的趨勢與改變。
- 分析環境後，管理者必須評估組織可掌握的機會有哪些？可能面臨的威脅又有哪些？
 - **機會**(opportunities)：外部環境的正面趨勢。
 - **威脅**(threats)：外部環境的負面趨勢。

步驟三：內部環境分析

- 對內部的檢視可讓管理者瞭解組織的資源與能力。
 - **資源 (resources)**：組織用以發展、製造及運送產品給顧客的工具。
 - **能力 (capabilities)**：指執行工作時所需的知識與技能。
 - **核心能力 (core competencies)**：指組織所具有能創造出某種**主要價值**的能力。

核心資源與核心能力，是決定組織競爭力的重要武器。

步驟三：內部環境分析

- **SWOT分析** (SWOT analysis)：有關組織優點、弱點、機會與威脅(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)的分析。
- 完成**SWOT**分析後，管理者就可開始擬定適當的策略。這些策略應該要能：
 - 1) 善用組織的優點及外部環境的機會；
 - 2) 緩衝或保護組織免於受到威脅；
 - 3) 改正組織的致命弱點。

步驟四：形成策略

- 管理者應考量外部環境的現實面，以及組織可用的資源和能力，制定能夠幫組織達成目標的策略。所制定的策略可分三種類型：
 - 1) 公司總體策略
 - 2) 競爭策略
 - 3) 功能策略



步驟五：執行策略

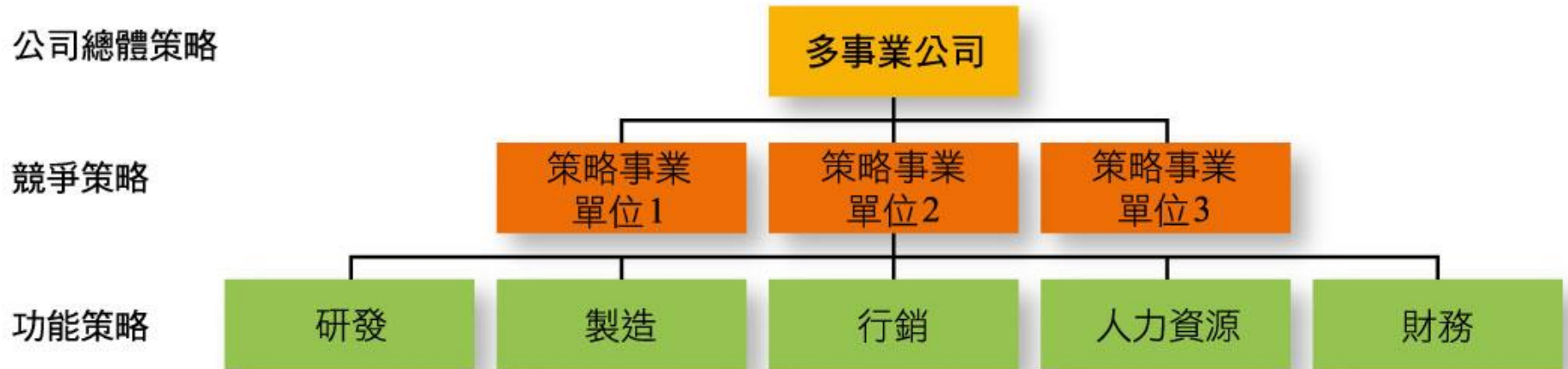
步驟六：評估結果

- 策略形成後就必須加以**執行**。
- 最後一個步驟則是**評估**結果。策略是否幫助組織有效達成目標？有哪些地方需調整？



9.3 公司總體策略

- 組織策略的類型包含公司總體策略、競爭策略以及功能策略。



何謂公司總體策略？

- **公司總體策略 (corporate strategy)**：包含公司期望在何種產業中發展，以及要如何發展等議題的策略。
- 公司總體策略決定組織的使命和目標，以及未來發展時，組織內每個事業單位所扮演的角色。
- 另一個環節，是高階管理者必須決定公司在產業中的發展方向：成長、穩定或是更新。

公司總體策略的類型？

- 公司總體策略有三種：
 - 成長策略
 - 穩定策略
 - 更新策略

茲介紹如下：

成長策略

- **成長策略(growth strategy)**：企業透過現有事業或新增事業，以擴充其市場規模或產品數目的策略。
- 採成長策略的公司可透過以下幾種方式來幫助公司的成長：
 - **集中化(concentration)**是藉由專注公司的主要業務，以及提供和主要業務有關的產品或服務來達成。
 - 透過**垂直整合(vertical integration)**來控制其投入（向後垂直整合）、產出（向前垂直整合），或同時控制兩者來達到成長；如**eBay**有自己的線上付費系統。

成長策略

- 水平整合(horizontal integration)：公司有時會結合同一產業的其他組織來成長，也就是和競爭者結合在一起。如法國彩妝業L'Oreal併購The Body Shop。
- 組織也可透過相關或非相關產業的多角化(diversification)來成長。
 - 相關多角化是指公司合併或購入相關但不同產業的公司
 - 非相關多角化是公司藉著合併或購入非相關且不同產業的公司

穩定策略

- **穩定策略(stability strategy)**：指組織會持續其現有業務的公司總體策略。
- 組織會持續其現有業務。如持續提供相同的產品或服務給相同的顧客、維持原有的市場占有率、維持組織以往的投資報酬率等。在這種策略下，組織雖不會成長，也不會衰退。

更新策略

- **更新策略(renewal strategy)**：指設計用來因應績效衰退的公司總體策略。可分成
 - **緊縮策略(retrenchment strategy)**是一種短期的更新策略，使用於當績效問題不很嚴重時。
 - 如果組織的問題更嚴重時，則需採較激烈的**轉型策略(turnaround strategy)**。
- 執行此兩種更新策略時，管理者常需要縮減開支，並重建組織業務，但轉型策略的成本會比緊縮策略高。

公司總體策略的管理？

- **BCG矩陣**(BCG matrix)：一種策略工具，以各事業單位的市場占有率及成長率為基礎，幫助管理者安排資源分配的先後順位。
- 該模式藉由 2×2 的矩陣，來評估並點繪組織的各事業單位，以找出哪些事業單位有較大的發展潛力，哪些則正在消耗組織的資源。

公司總體策略的管理？

- BCG矩陣下的四個分類。
 - 明星事業(**stars**)：高市場占有率 / 高預期市場成長率
 - 金牛事業(**cash cows**)：高市場占有率 / 低預期市場成長率
 - 問題事業(**question marks**)：低市場占有率 / 高預期市場成長率
 - 落水狗事業(**dogs**)：低市場占有率 / 低預期市場成長率

9.4 競爭策略

- **競爭策略**(competitive strategy) 所決定的是：組織如何在所處的產業環境中競爭與獲利。對只集中於少數產品 / 市場的小型或大型組織而言，競爭策略是指組織如何在主要市場中競爭與獲利。但對那些跨足不同產業的組織而言，每個事業單位都有其自己的策略，來界定競爭優勢、提供的產品 / 服務，及目標客群等。

競爭優勢的角色

- **競爭優勢**(competitive advantage)是讓組織得以超越同業的明顯優勢。此項優勢來自組織的核心能力。
- 競爭優勢也可能來自「組織擁有但競爭者卻沒有」的資產或資源。
 - 以品質為競爭優勢
 - 以設計思維為競爭優勢



維持競爭優勢

- 並非每家公司都能有效利用其資源或能力，而發展出獨特的競爭優勢。而且，單單只是發展出競爭優勢還不夠，還必須能**維持該優勢**。
- 麥克·波特(Michael Porter) 利用「五力模式」(**five forces model**)對產業進行分析，來說明管理者應如何創造及維持競爭優勢。

五力模式

- 任何產業的競爭都受五種力量的影響，這五種力量也決定了該產業的吸引力及獲利性，管理者可利用這五項因素來評估一個產業的吸引力。
 1. **新進入者的威脅**：新競爭者進入某一產業的難易程度。
 2. **替代品的威脅**：企業的產品被其他產業產品替代的難易程度。
 3. **購買者的議價能力**：購買者（消費者）議價能力的強弱。
 4. **供應商的議價能力**：供應商議價能力的強弱。
 5. **現存的競爭者**：產業內現存廠商間的競爭程度。

選擇競爭策略

- 波特建議管理者應選擇可為組織帶來競爭優勢的策略。競爭優勢來自比競爭者更低的成本，或與競爭者差異化的產品或服務：
- **成本領導策略(cost leadership strategy)**
 - 將管銷費用降到最低，且公司需竭盡所能降低一切開銷；例Wal-Mart。
- **差異化策略(differentiation strategy)**
 - 提供獨特而為顧客所喜愛的產品；例Apple則以創新的產品設計而聞名。

選擇競爭策略

- 集中化策略(focus strategy)

- 在較小的市場區隔中，建立成本優勢（成本集中化）或差異化優勢（差異集中化）。
- 例如丹麥的**Bang & Olufsen**音響年獲利超過**5**億美元，他們所擅長的是頂級音響設備。

- 功能策略(functional strategies)

- 組織內各功能部門所用的策略，目的是支援組織的競爭策略。
- 如位於芝加哥的**R. R. Donnelley & Sons**印刷公司，決定投資高科技數位印刷技術，以提升競爭力。



統計數字

Data Points



- ▶ 電腦科技運用純熟的公司比一般公司多出**21%**的獲利。
- ▶ 在宣稱高績效的公司中，**25%**是真正傑出的表現者。
- ▶ **29%**的受訪者表示，在公司的併購中他們最擔心的是失業。
- ▶ **46%**的中小企業主管在考量發展策略時，會採取與其他公司合作的方式。
- ▶ **29%**的大企業主管在考量發展策略時，會採取與其他公司合作的方式。
- ▶ **60%**的企業主管認為，他們的員工在因應公司未來的發展上，並沒有做好準備。



Whole Foods Market是源自加州的食品商，該公司強調新鮮、有機，以及來自當地農場的蔬菜、水果及多樣化食材，以創造出和競爭對手不一樣的差異化。

9.5 當代策略管理議題

- 若想瞭解管理者在現今環境中所面臨的策略性挑戰，則音樂產業將是最佳的例子。整體而言，唱片的銷售量在過去十年急遽下滑**50%**，唯有數位音樂的銷售量有小幅的成長，但卻不足以彌補唱片銷售量的下降，其結果是音樂界的整體蕭條。全球性的盜版猖獗、經濟的不確定性，以及來自其他娛樂業的激烈競爭，已重創音樂產業。
- 眼看著音樂產業環境的不斷變動，經理人都在苦撐著，希望能找出讓音樂產業在大環境中勝出的策略。

策略領導的重要性

- 最高階主管必須能提供有效的**策略領導**(strategic leadership)：
 - 策略領導是指一種能力，能夠預測、保持彈性、策略思考，以及在組織中與他人合作並發動改變，為組織創造出有價值的未來。
- 高階主管可透過八個關鍵面向（見下頁圖）來達到有效的策略領導。

有效的策略領導



靈活策略的重要性

- 即使管理者遵循策略管理程序，也很難保證所有決策都是對的 - 當策略行不通時，管理者就必須快速反應。這就是**策略靈活性**(strategic flexibility)。
 - 確認外在環境的變化、快速投入資源，及認清策略是否可行的能力。

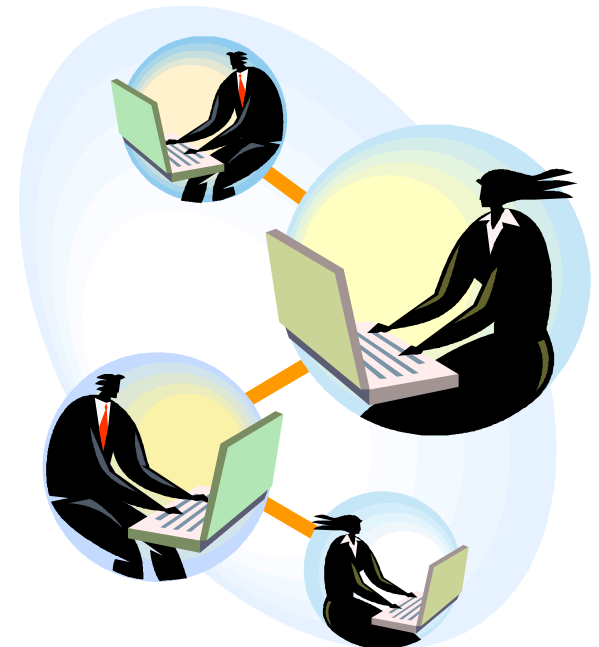


策略靈活性

- 確保所有人想法一致，以維持領導統一
- 保持資源流通，並依情況所需而分享
- 保持正面思維，勇於探索新的議題與挑戰
- 透過監控與績效評估，來瞭解現行策略的狀況
- 鼓勵員工公開分享不成功的經驗或資訊
- 從組織外部蒐集新的點子及想法
- 決策時要想到多個替代方案
- 從錯誤中學習

今日環境中重要的組織策略

- 要應付今日複雜的環境，有三項重要的策略：
 - 電子商務科技
 - 顧客服務
 - 創新



電子商務策略

- 成本領導策略

- 可利用電子商務幫公司節省很多開銷，如可利用線上競價與訂單處理系統，來節省電話行銷的成本和雇用銷售人員的支出；也可利用線上存貨系統來減少庫存；或可運用網路對可能的應徵者進行線上測試與評估。

- 差異化策略

- 利用網路知識系統來縮短顧客反應意見的時間；對顧客的要求做快速的線上回覆；使用自動化採購與付款系統，讓顧客獲得詳細的運貨報告及採購紀錄。

顧客服務策略

- 強調顧客服務策略的公司，常以滿足顧客需求、和顧客有效溝通，並持續進行員工客服訓練，來建立「顧客至上」的組織文化。
- 建立一個有效的顧客溝通系統。



創新策略

- 組織所採行的策略反映出管理者對於「創新」的兩種概念：
 - 創新的**焦點**
 - ① 基礎科學研究
 - ② 產品開發
 - ③ 流程改善
 - 創新的**時機**
 - ① 先行者
 - ② 追隨者

先行者的優缺點

優點

- 擁有創新者與產業領導者的聲譽
- 成本和學習利益
- 控制稀有資源，並讓競爭者無法利用資源
- 維繫和客戶的關係，與建立顧客忠誠度的好機會

缺點

- 無法確定科技和市場的發展方向
- 被競爭者模仿的風險
- 財務和策略上的風險
- 昂貴的研發成本



管理議題之思考

1. 策略管理程序的六個步驟為何？
2. 網際網路對企業在進行策略管理時有何助益？
3. 策略形成、執行與評估的程序在：(1)大企業、(2)小企業、(3)非營利組織，以及(4)全球企業中有何差異？
4. 在分析組織內外部環境時，應不應該考慮道德問題？為什麼？
5. 描述三種不同型態的企業策略，並說明**BCG**矩陣的運用方式。



管理議題之思考

6. 管理者應如何創造及維持競爭優勢？波特的五力模式對管理者的幫助為何？
7. 競爭優勢對非營利組織及營利組織而言是同等重要的觀念，您同意或不同意呢？請解釋原因，並列舉實例。
8. 試說明電子商務科技、顧客服務和創新策略。