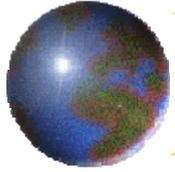


第八章 事業單位策略

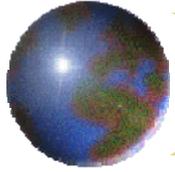
楊鈺池 副教授

高雄海洋科技大學 航運管理系暨研究所



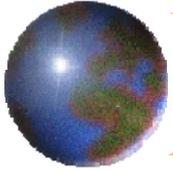
授課大綱

1. 事業單位策略之基本概念
2. 事業單位策略方案之種類
 - Miles and Snow組織策略
 - Porter's Generic Strategies model
 - 司徒達賢教授主張事業策略
 - 案例分析

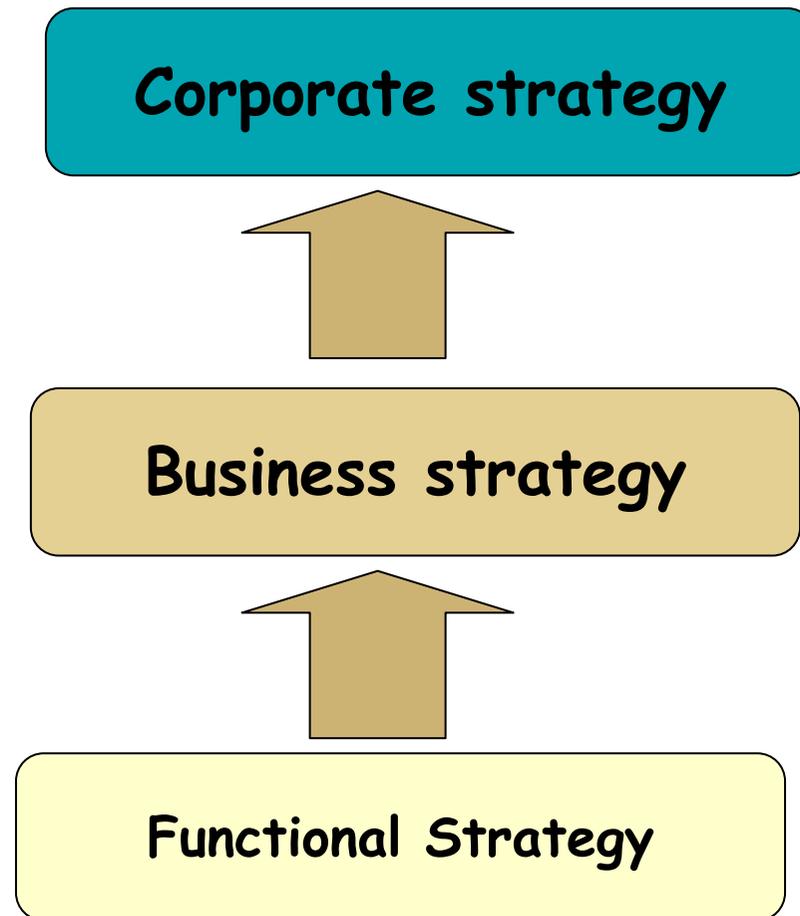


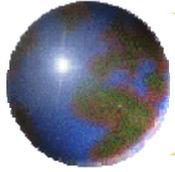
策略方案之種類

1. 企業策略
2. 事業策略
3. 功能策略



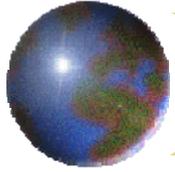
Framework of strategies





事業單位策略之基本概念

- 單一事業策略決定滿足顧客方式，事業競爭優勢的建立，生存空間的選擇。
- 高階主管針對各個策略事業單位，依據其背景擬定每個事業單位之策略。
- Hunt認為競爭優勢的策略群組授移動障礙的保護，得以擁有較佳的佳績。

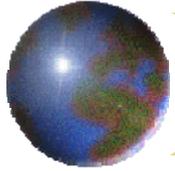


Miles and Snow 組織策略

- 對於事業體策略提出四種策略類型，中視策略與環境動態的互動並強調組織因應環境改變的回應。

1. 防禦策略 (Defenders Strategy)

組織專注於單一、有限的產品或市場，採取保守的成本控制，提高專業領域效能以防禦其市場地位，較少從事新產品開發、新市場開拓。

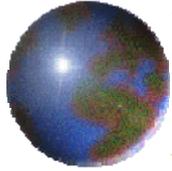


2. 前瞻策略(Prospectors Strategy)

組織採取積極性的新產品、市場開發，也就是隨時尋找新市場機會與產品發展，不斷開闢較寬廣市場範圍，而成爲同業中新產品進入市場或新技術之先鋒。

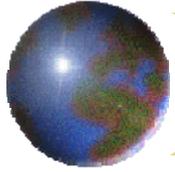
3. 分析策略(Analyzers Strategy)

組織產品一在穩定市場，一在變動市場，結合前述兩者策略，以確保核心市場爲目的，並同時經由產品發展來尋找新市場的定位。



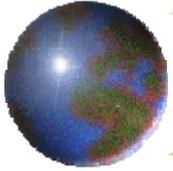
4. 反射策略(Reactor Strategy)

組織面對環境改變時，很難迅速的適應或因應，無一定策略可言。



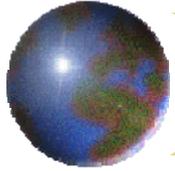
3.3 Porter's Generic Strategies model

- 1980年代由Michael Porter發表所謂 Competitive Strategy(1980) 、 Competitive Advanates(1985) 、 competitive Advantage of Nations(1989)等有關競爭分析著作。
- Porter提出一般化策略(Generic Strategies) ， 包括成本領導(Cost Leadership) 、 差異化 (Differentiation) 、 集中化 (Focus)等三種策略，能讓組織提高其競爭優勢。



Porter model

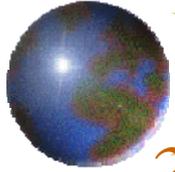
		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow target	Cost Focus	Differentiation Focus



3.3.1 成本領導策略

Cost Leadership

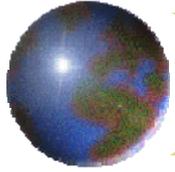
- 定義
- 強調價格敏感度消費者，以極低的單位成本生產標準化產品。
- 一個成功之成本領導策略是整各公司上行下效之結果，如高效率、低費用、有限獎金、不允許浪費、嚴密審查預算、較大控制幅度、報酬與成本節制相連結、廣大員工參予成本控制努力。
- 實例
- 採行低成本領導策略而著名公司如Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker.



3.3.2 差異化策略

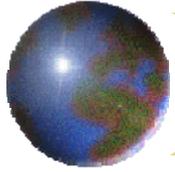
Differentiation

- 定義
- 係以提供具獨特性之產品與服務為目標，並提供給對價格不敏感之消費者。
- 差異化策略應限於仔細研究購買者之需求或偏好，去決定結合一個或一個以上差異特所以成為具有獨特性產品後才給予採行。
- 差異化產品特色，包括較優服務、備用零件可取得、工程設計、產品性能、使用年限、汽油運費津貼等。
- 實例
- 採取差異化策略公司，包括有BMW, Dr. Pepper, Jenn-Air等。



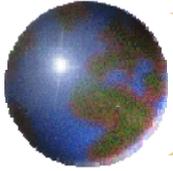
3.3.3 集中化策略/ *Focus*

- 定義
- 所生產產品與服務係滿足特定消費者之需求，為價格敏感消費者，以極低單位成本生產標準化產品。
- 成功集中化策略取決於其產業區隔是否具有足夠之規模、具有好地成長潛力以其其他主競爭者之成功來說並非必要的。
- 市場滲透及市場開策略，提供了實質集中化優勢。
- 實例
- 採取集中化策略之公司，包括Federal express, US Spirit, Red Lobster.



司徒達賢教授主張事業策略

- 從企業策略的理論與實務經驗中，提出事業策略的策略型態有六個構面，並建立企業的事業策略型態分別為：
- 產品線廣度與特色
企業可藉由擴充產品線來為現有顧客供更加服務或減少產品線，來降低產銷成本並突顯產品或服務的重點，創造範疇經濟上的優勢。
- 目標市場之區隔方式與選擇
目標市場是企業為服務與滿足對象，不論消費品或工業品，皆可依據各種標準來將顧客劃分許多區隔，故企業可在現有目標市場之外尋找可發展空間，並設法提昇區隔市場中顧客滿意度與忠誠。

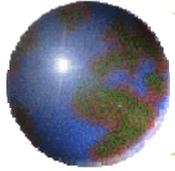


● 垂直整合程度之取決

- 企業可考慮將馬些產業價值鏈活動從自治自理，轉為外包或委外進行；有些過去自己不從事工作，也可以考慮拿回自己來做以增加附加價值。

● 相對規模與規模經濟

- 規模經濟是指隨經營規模擴大而帶來效益，而效益大小又隨產業特性而有所不同。企業必須再三考慮未來成長幅度，以及因成長而能發揮規模經濟。



● 地理涵蓋範圍

- 地理範圍涵蓋運用，與其產品定位、目標市場之選擇、規模經濟之發展等都有密切配合關係。有效地將價值活動分散到各地，一方面可接近市場，另一方面可接近原料產地以降低產品市場。

● 競爭優勢

- 企業必須先檢視現有競爭優勢是否足夠，以及將來應在那些方面加強建立或培養，妥善運用資訊科技，迅速掌握商情與顧客需要，適當調整經營模式，以提升服務水平與降低企業經營成本。