

## 第五章 策略思考輔助架構

透過個案訪談的分析與整理，已讓本研究對於實務界在策略的基本觀感以及策略思考上有一些初步的認知，並可作為後續在策略應用上可能的研究基礎，而本研究的目的之一在於進一步的利用實務訪談的資料結合文獻的分析與研究，嘗試建立一個架構簡易之輔助資料。在第一節當中將介紹該輔助資料的設計基礎，而對於輔助資料的內涵，則將之統整並說明於第二節中。

### 第一節 輔助架構的設計原則

#### 壹、策略思考的基本概念

在個案訪談的整理資料中，本研究發現實務界對於策略的基本認知上確實需要做一些觀念上的調整與說明，首先，多數經營者均把策略等同於策略規劃，然而實際上每一個公司在其經營的當下，均有一內嵌於該公司經營模式的策略。且對於中小企業而言策略幾乎都非規劃而來，而是透過日常的營運活動或者領導者對於外界機會檢視的各種會導致營運內涵改變的驅動點，交互之下的決策所形成。因此，思考者針對相關驅動點的決策與思考模式，往往就是各不同企業最後在經營模式上優勝劣敗的關鍵。

在上述的觀點之下，經營模式是否具有競爭力，才是企業主所需關注的焦點，而不必拘泥於一般所認為過於上位概念的策略。因此，策略或許較並不重要，重要的是能否透過較佳的「策略思考」架構來提昇影響經營模式內涵的時點。由於外在環境的不斷變動與難以預測，中小企業不可能長期處於同一「策略」之下，而是不斷的透過刺激、策略思考、調整與改變等不斷的循環互動下，讓經營模式不斷的去配合外界的經營環境。此外，由於許多部分不確定性或者產業特性較高，因此不可能以一樣的觀點來整理，而是需要透過經營者自身的情境與智慧，因此在基本架構的設計上，本研究便以競爭優勢來源以及經營模式作為主軸。

#### 貳、策略思考的使用時機

在對於策略思考有一定的認知之後，本研究認為策略並不是什麼偉大或很不一樣的計劃，對於中小企業主而言，只不過是其在面對經營內涵、思考機會時的一種過程，而

這種所謂的思考過程事實上常常在作，有時發生在調整經營模式的內涵上，有時則在於因應外在環境的變動時，是否有能力很快速的去檢核可能的機會或威脅。例如網際網路的誕生，有人便會因應此外部環境的轉變，利用其個人經驗直覺與思考架構方式來想看看是否有機會，思維較單純的人可能聯想不到，只顧公司內部作業效能上的提昇，然若可以用較好的觀點來解析網路的趨勢，考量網路關係、價值創造、提昇效率上對於自身企業可能的優勢來源，則便能較別人掌握更多的契機。整理個案資料後本研究將策略思考在實務上可能的時機整理如下，包含：

- 1) 新事業模式的建立
- 2) 企業目標達成的規劃
- 3) 經營問題檢視的時機
- 4) 自身經營優勢來源的檢視
- 5) 對於外在或內在條件變化下的機會檢核或掌握
- 6) 因為外在或內在條件變化下策略作為調整的檢核
- 7) 經營模式內涵的變動對於公司優勢的影響，如受客戶要求或競爭壓力的情況。

### 參、策略思考輔助資料的架構內涵

針對前述對於策略思考在事業經營活動應用層面的敘述，以及思考輔助資料之於策略思考的定位之後，接下來即為本研究針對輔助資料之設計方式與內涵。回顧第二章對於文獻探討的整理與分析，本研究係以吳思華(2000)的三構面-九說作為輔助架構的設計基礎，將策略思考簡單的分為「策略優勢」與「經營模式」兩大部分，其中經營模式便是以三構面來表達，而策略優勢則是以策略九說的前七說作為分類的基礎（見下頁圖 5-1）。

本研究對於輔助思考資料的定位，係在擴張決策者的智識觸角、降低決策者對於直覺的過分依賴，將直覺中屬於策略優勢以及較易外顯化的部分獨立出來。並針對圖 5-1 的基本架構設計一可能的機制，讓思考者可以結合自身的內外情境，不斷刺激本身的經驗與內隱性高的直覺，而把策略優勢與其經營模式之內涵作一個統整的考量，例如表 5-1 的說明，本研究係將內隱程度較低的優勢來源獨立作為策略思考的主軸。

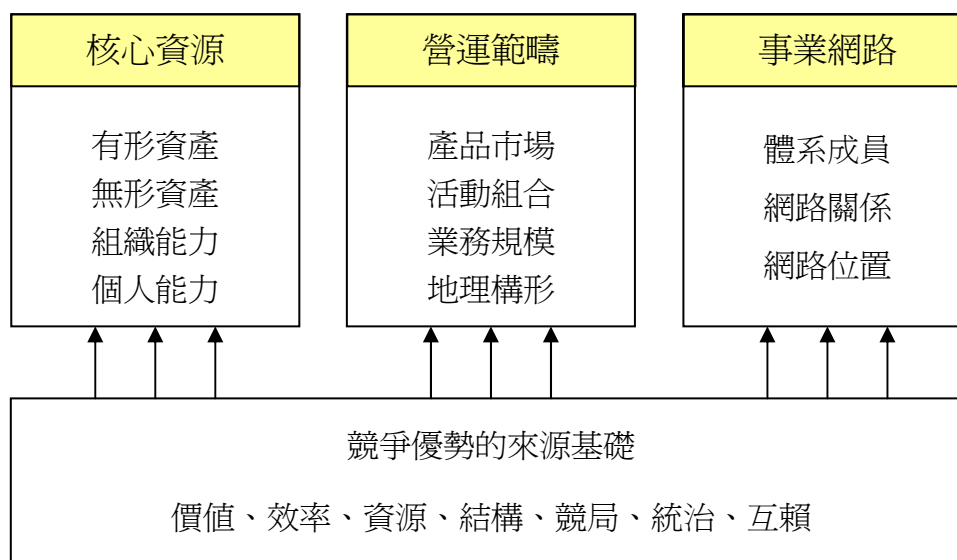


圖 5-1 策略思考輔助資料之架構主軸

資料來源：本研究整理

表 5-1 經營者直覺得分類

直覺類型	內隱程度	範例
外在環境(趨勢變化)	高	網路購物將會普及到一般消費性商品
內部條件(潛能與變化)	高	我們對於軟體開發的能耐，將會...
內外配合的變化與演變	極高	我們的技術加上網路的風潮將可以創造
優勢來源	低	透過夥伴的結合可以提昇我們的優勢？ 哪些競爭對手與行動需要特別留意？

資料來源：本研究整理

本研究策略思考輔助資料的主軸，是將優勢的內涵以問題的方式呈現藉以直接觸動思考者的想法，並將與該問題相關的經營模式內涵利用表格的方式與問題作結合，以強化優勢來源與經營模式之間的關聯性。例如下頁圖 5-2 的思考點在於思考能否透過產品銷售量的提昇以將公司之部分活動調整到最適規模。

除了以各個觀點為出發點作為思考的基本架構之外，由於策略本身即為一個繁複的思考與取舍過程，因此一個可能的變化所牽涉到的層面往往涵蓋多種優勢來源，因此如何有效的讓思考者在不同的觀點上來回思考整理，也是提昇決策品質的重點之一。在這部分係以簡單的超連結方式讓使用者可以依據自己習慣的思路邏輯，來針對不同的觀點

作來回的思考，因此在每一個觀點的前面都附上一個思考點彙整表，在最末行的部分則為連結到其他思考點的快速鏈結，例如下頁圖 5-3 即為結構說的彙整表。今假設我們經過結構說-思考點四的思考後，發現切入新的產品市場是一個因應產業結構改變下的可能的抉擇，但該項產品的內涵要如何安排則必須考慮價值說的部分，這時我們即可透過下方的快速連結回到價值說以便作來回的參考。

**效率說 思考點二**

- 1) 提昇銷售量的方式有哪些？(如廣告、促銷、降價、策略聯盟、通路回饋等)
- 2) 整體市場規模以及成長率如何？

產品-活動組合-最適規模-現有規模

產品&規模		活動組合						
		採購	設計	生產	研發	物流	通路	品牌
產品 A	最適規模							
	現有規模							
	銷售量對活動規模的影響							

- 3) 銷售量提昇的有效性？如考量顧客的購買標準、價格彈性等（價值說考量）
- 4) 競爭者可能的反應（競局說考量）
- 5) 提昇不同產品銷售量對於規模的影響。

圖 5-2 效率說思考觀點範例

資料來源：本研究整理

對於多數人而言，若無法先將所有的基本概念內化到自我的內隱知識中，則要有效的主動觸發到不同的觀點後再從該觀點切入，在實際操縱上是有困難的。關於這個部份，若思考者對於吳思華(2000)的理論架構已有一定的認知，或許較無這方面的問題，但對於較不清楚其概念的人，我們則利用簡單的範例作為說明以有效建立其思緒中的基本觀念，同時亦可幫助牽動其在實際思考時的多元觀點。此外，簡單範例的本身也有助於思考者對於每一個觀點在基本精神上的掌握。因此在七項觀點之前，我們皆以一個「小葉開店的故事」為例以簡單的情境說明該觀點的精神。

項次	主題
思考點一	<a href="#">初步思考：我們所處的產業情況為何？</a>
思考點二	<a href="#">在我們所經營的產業範疇中同業的競爭程度如何？</a>
思考點三	<a href="#">產業的進入障礙如何？</a>
思考點四	<a href="#">客戶實力的決定關鍵因素為何？</a>
思考點五	<a href="#">供應商實力的決定因素</a>
思考點六	<a href="#">替代品的威脅的決定因素</a>
思考點七	<a href="#">我們的經營範疇是否都屬於同一個產業區段中？</a>
思考點八	<a href="#">策略作為與產業結構互動之思考</a>
思考點九	<a href="#">獨占力之擴大利用</a>
其他策略方向	
<a href="#">價值說</a>	<a href="#">效率說</a>
<a href="#">資源說</a>	<a href="#">競局說</a>
<a href="#">統治說</a>	<a href="#">互賴說</a>

圖 5-3. 結構說觀點彙整表

資料來源：本研究整理

需要再一次強調，對於輔助資料定位的錯誤認知，將會影響到使用者在實際思考上的成效。基本上輔助資料僅只是策略思考的元素之一，其目的係將思考者在優勢來源部分的知識觸角能盡量的擴大，此有如電腦中的快取記憶體一般，其目的是將一些較重要的部分集中到快取記憶體中，以提昇 CPU 的整體運作能力。因此，對於最終的各種運算與結合，仍是需要思考者在其特有的環境條件下，結合其自身的智慧與直覺來作抉擇。如同 Mintzberu (2000)所提過的概念，其指出「策略幾乎都來自一些非正式的過程，這些過程往往是曖昧不明，內涵互動作用，而要把各種不同的要素綜合在一起。沒有一種管理過程像創作整合性策略一樣，那麼需要用到全面性、關聯性的思考方式。但是在規劃之下，分析的做法哪有可能生產出這種策略」，因此承認策略的藝術創意成分，但整理出部分的可分析元素，來孕育策略創意刺激全腦思考，便是本研究對於輔助資料的基本定位。例如，某一外界機會使得公司可以藉由產品線的擴張而提昇經營效率，然而此舉對於產業結構或競爭情勢上可能會有一些負面影響，這個時候便須依據思考者本身

對於「各個趨勢結合其作為的可能變化」之經驗直覺以及其個人對於風險的承受度、目標的設定等等作一決定，輔助資料在這裡的目的，只是提醒思考者除了效率之外，亦須考量到結構與競爭的問題，或者提供其在網路關係方面的觀點，使其可以在有限的時間內作周詳的考量。

空有架構是沒有辦法產生創意的，因此為避免思考上可能的侷限性或盲點，本研究在架構的設計上採用開放式的問題來切入，並提供可能的輔助資料，但對於每一個思考者本身，視其個人的經驗可能在各個觀點之中會有更為深入並具創意的想法，甚至在這七項觀點之外，有著更豐富的觀點。本架構的設計方向之一，亦是為思考者建立一個可能的知識累積體系，透過其本身對於架構的演練與想法，必能產生更多的應用與心得，而自行將之整理歸類到資料中，將可使資料本身具有累積性與成長性，也便於日後可能的應用。

## 第二節 輔助架構系統內容

http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

上一頁 下一頁 停止 重新整理 首頁 搜尋 我的最愛 媒體 記錄 郵件 字型 列印 編輯

網址(D) http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm 移至



事業策略  
輔助思考系統

整理：葉日維 版本 2004/08/01

以下內容為個人創作以及重新整理,請勿任意下載運用

若有相關建議請 E-mail:g1359025@nccu.edu.tw

### 前言

本資料主要以兩部組成，一為簡單的架構介紹與故事範例，另一為直接的輔助資料，若為第一次瀏覽本網頁，建議由下列的介紹開始，若對於本架構已有初步的認識，僅想針對自身的經營問題作細部的思考，請直接參考--觀點彙整表。

### 壹、先從個簡單故事開始說明

讓我們從小葉的小吃店開始談起吧，小葉是政大科管所一年級的同學，因為父母給的零用錢不夠花用，加上交女朋友的開銷，因此打算在政大校門口的指南路上，開一攤小吃店來貼補花用，並藉以開啓其創業的第一春。雖然同班同學光哥同意拔刀相助，加

我的電腦

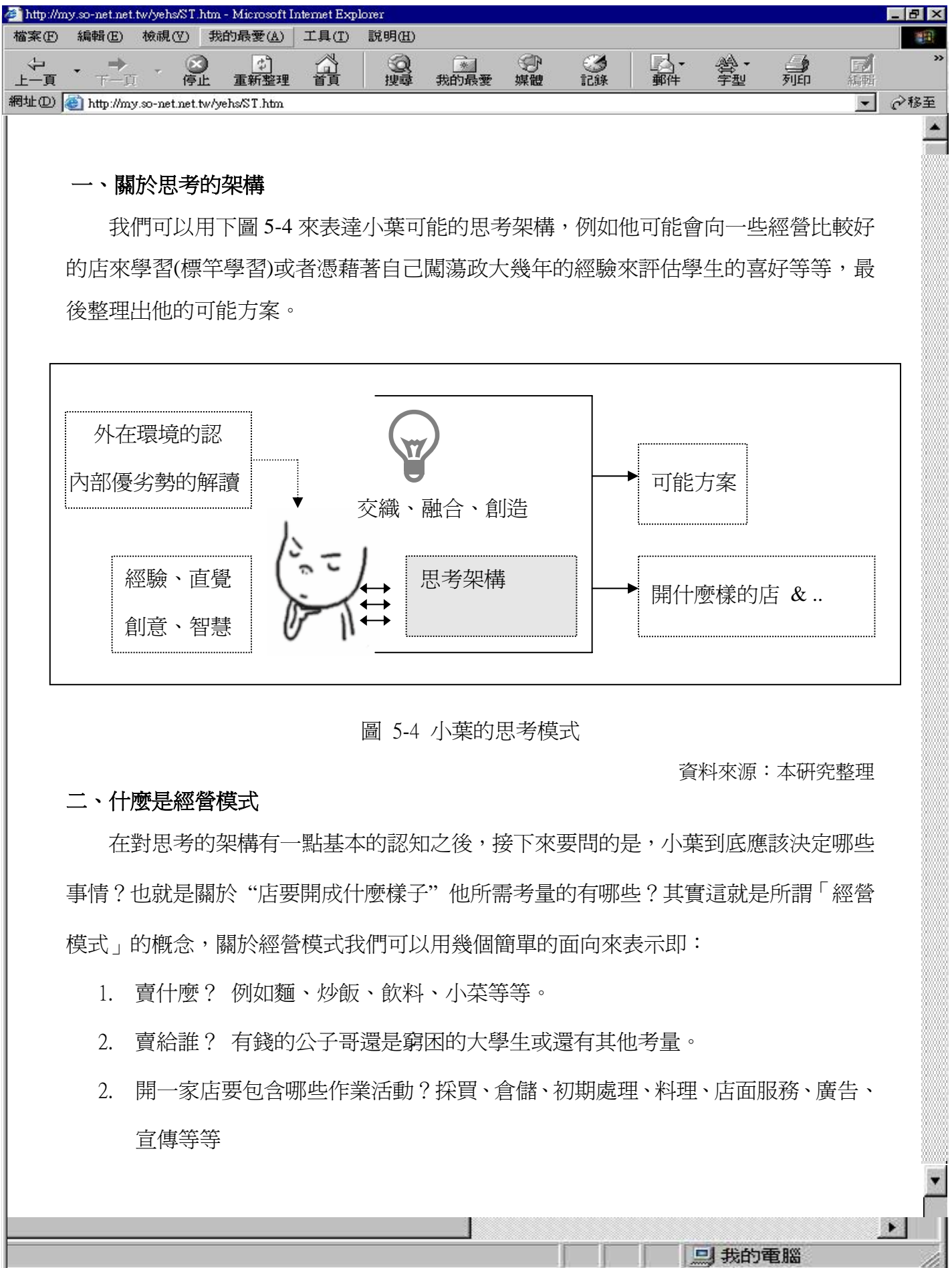


上宏毅與忠全的贊助使得期初的資金也不會是問題，但空有創業的勇氣與體力並不一定保證事業的成功。關於開店小葉該從哪些方面來思考，才能開一間可長可久的賺錢小店呢？例如：

1. 要賣哪些吃的東西？賣給誰？政大的同學喜歡的是什麼？小葉需要執行哪些活動才能端出一碗好的料理？[\(觀點一\)](#)
2. 要如何才能有效率的在不影響品質的前提下盡量降低開店的各項成本？[\(觀點二\)](#)
3. 需要具備並長期經營哪些資源/能力才有辦法不斷的提供政大同學們對於飲食的偏好？[\(觀點三\)](#)
4. 環顧指南路周圍小吃店至少幾十家，且同學多半是省錢一族的大學生，在這樣的環境之下，小店要能獲利的關鍵因素有哪些？[\(觀點四\)](#)
5. 開店畢竟就得跟對面的鍋貼店以及附近的四川川菜直接競爭，要如何考量店家間相互競爭的影響呢？[\(觀點五\)](#)
6. 開店需要的資源以及作業真是出奇的複雜，我們是不是可以把一些工作交給外人來作？[\(觀點六\)](#)
7. 今天大家都強調策略聯盟，我們是否可以與某些對象建立特別的關係來提昇小店的競爭力？[\(觀點七\)](#)

從小葉的生意頭腦上，我們發現除了會烹調的專門 Know how 之外，其他仍須要注意的地方可還真不少，若從一家小店轉換到較大的企業經營上，則我們可以有什麼樣的應用與延伸呢？雖然企業的經營層面較為複雜但基本精神其實是大同小異的，有興趣的朋友可以繼續參考看看。





## 一、關於思考的架構

我們可以用下圖 5-4 來表達小葉可能的思考架構，例如他可能會向一些經營比較好的店來學習(標竿學習)或者憑藉著自己闖蕩政大幾年的經驗來評估學生的喜好等等，最後整理出他的可能方案。

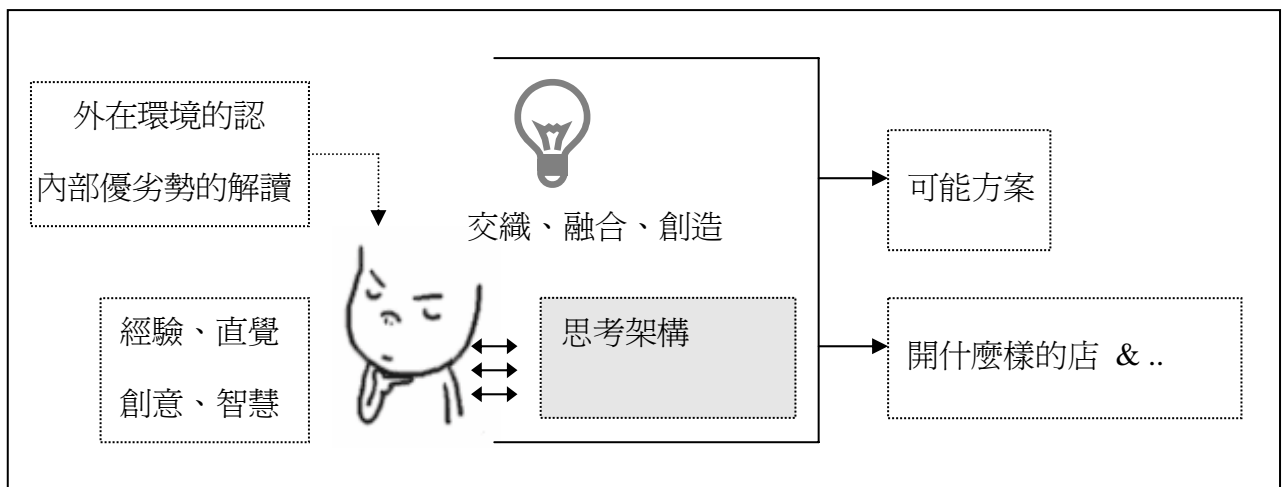


圖 5-4 小葉的思考模式

資料來源：本研究整理

## 二、什麼是經營模式

在對思考的架構有一點基本的認知之後，接下來要問的是，小葉到底應該決定哪些事情？也就是關於“店要開成什麼樣子”他所需考量的有哪些？其實這就是所謂「經營模式」的概念，關於經營模式我們可以用幾個簡單的面向來表示即：

1. 賣什麼？ 例如麵、炒飯、飲料、小菜等等。
2. 賣給誰？ 有錢的公子哥還是窮困的大學生或還有其他考量。
2. 開一家店要包含哪些作業活動？採買、倉儲、初期處理、料理、店面服務、廣告、宣傳等等

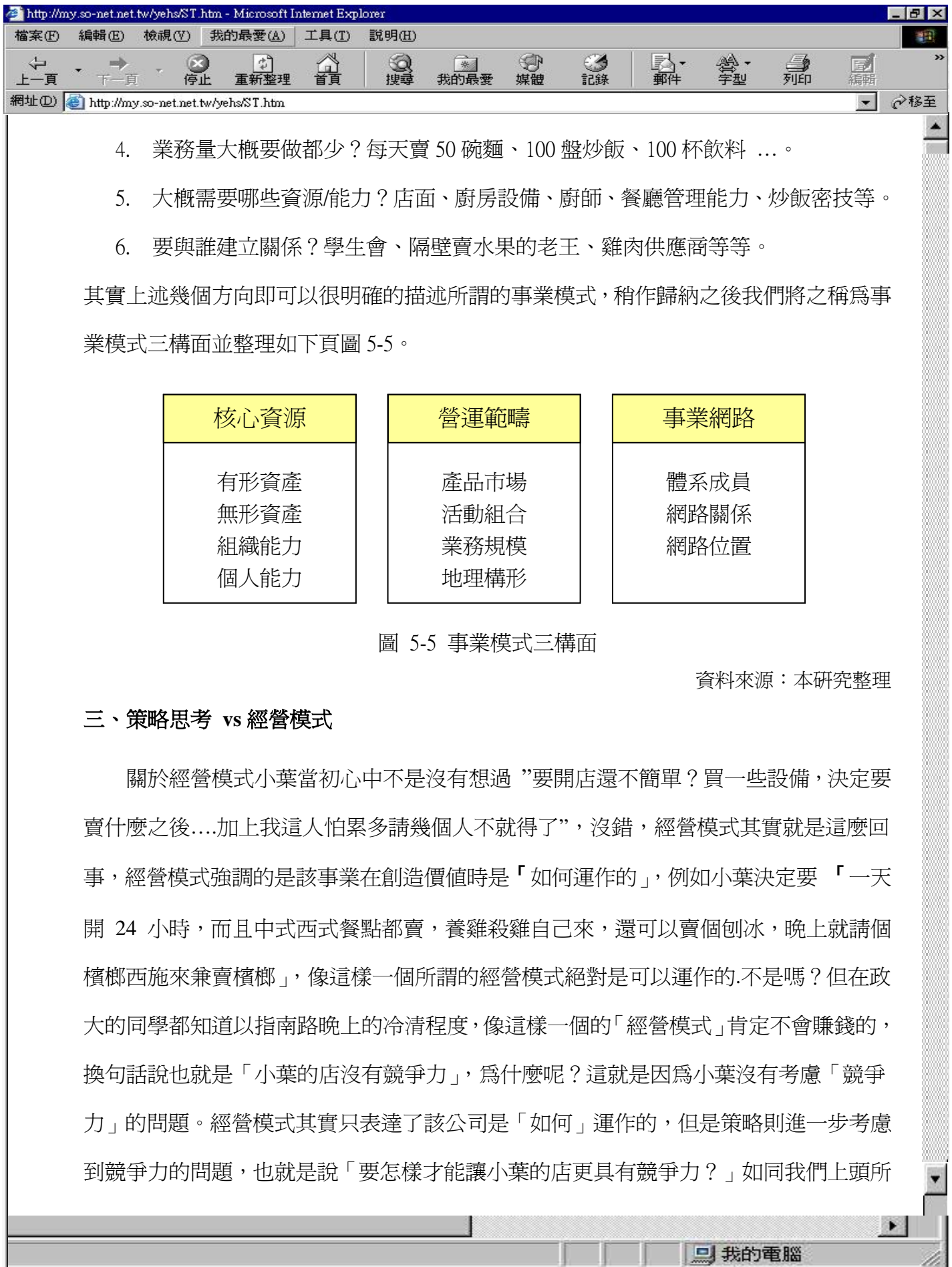


圖 5-5 事業模式三構面

資料來源：本研究整理

### 三、策略思考 vs 經營模式

關於經營模式小葉當初心中不是沒有想過 ”要開店還不簡單？買一些設備，決定要賣什麼之後....加上我這人怕累多請幾個人不就得了”，沒錯，經營模式其實就是這麼回事，經營模式強調的是該事業在創造價值時是「如何運作的」，例如小葉決定要「一天開 24 小時，而且中式西式餐點都賣，養雞殺雞自己來，還可以賣個刨冰，晚上就請個檳榔西施來兼賣檳榔」，像這樣一個所謂的經營模式絕對是可以運作的.不是嗎？但在政大的同學都知道以指南路晚上的冷清程度，像這樣一個的「經營模式」肯定不會賺錢的，換句話說也就是「小葉的店沒有競爭力」，為什麼呢？這就是因為小葉沒有考慮「競爭力」的問題。經營模式其實只表達了該公司是「如何」運作的，但是策略則進一步考慮到競爭力的問題，也就是說「要怎樣才能讓小葉的店更具有競爭力？」如同我們上頭所

提到的一些觀點，而這種思考並調整經營模式內涵的過程我們即將之稱為「策略思考」。

#### 四、策略思考很難嗎？

很多人一聽到策略，要不就開始頭大，要不就覺得這東西根本是打高空沒用。其實在大家對於經營模式有了初步的了解之後，便可以發現「策略」本身並不是重點，重點在於思考如何將競爭力結合到我們的經營模式。就像剛才的概念，所謂策略思考就是把競爭優勢注入到我們的經營模式當中(如圖 5-6)，使他可以有效的應付環境、客戶、競爭者等因素並且在市場上活動很好，在上面的例子中，如果小葉有思考過策略並把他反應的經營模式上，則店就不會開成是那個樣子。

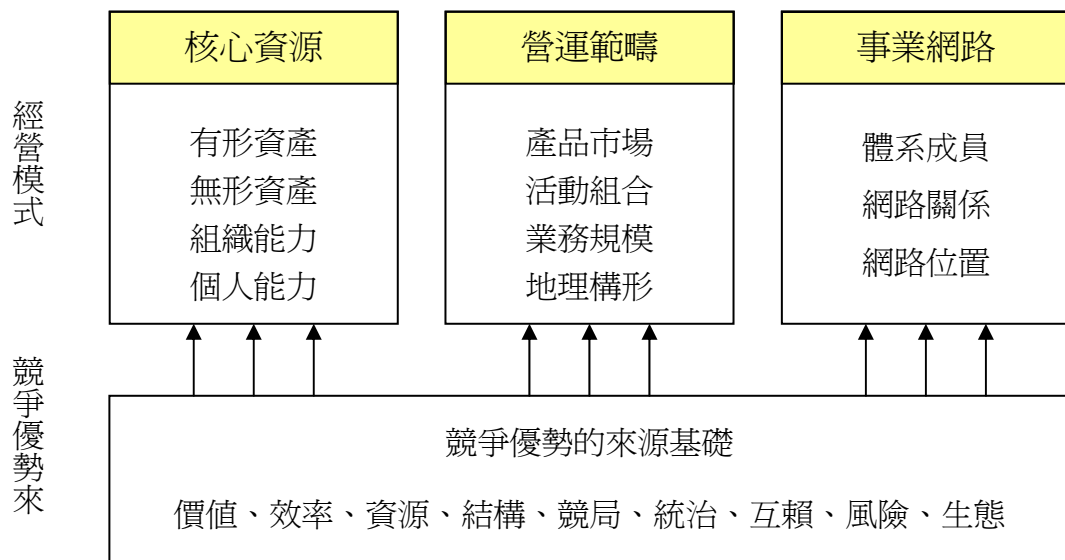
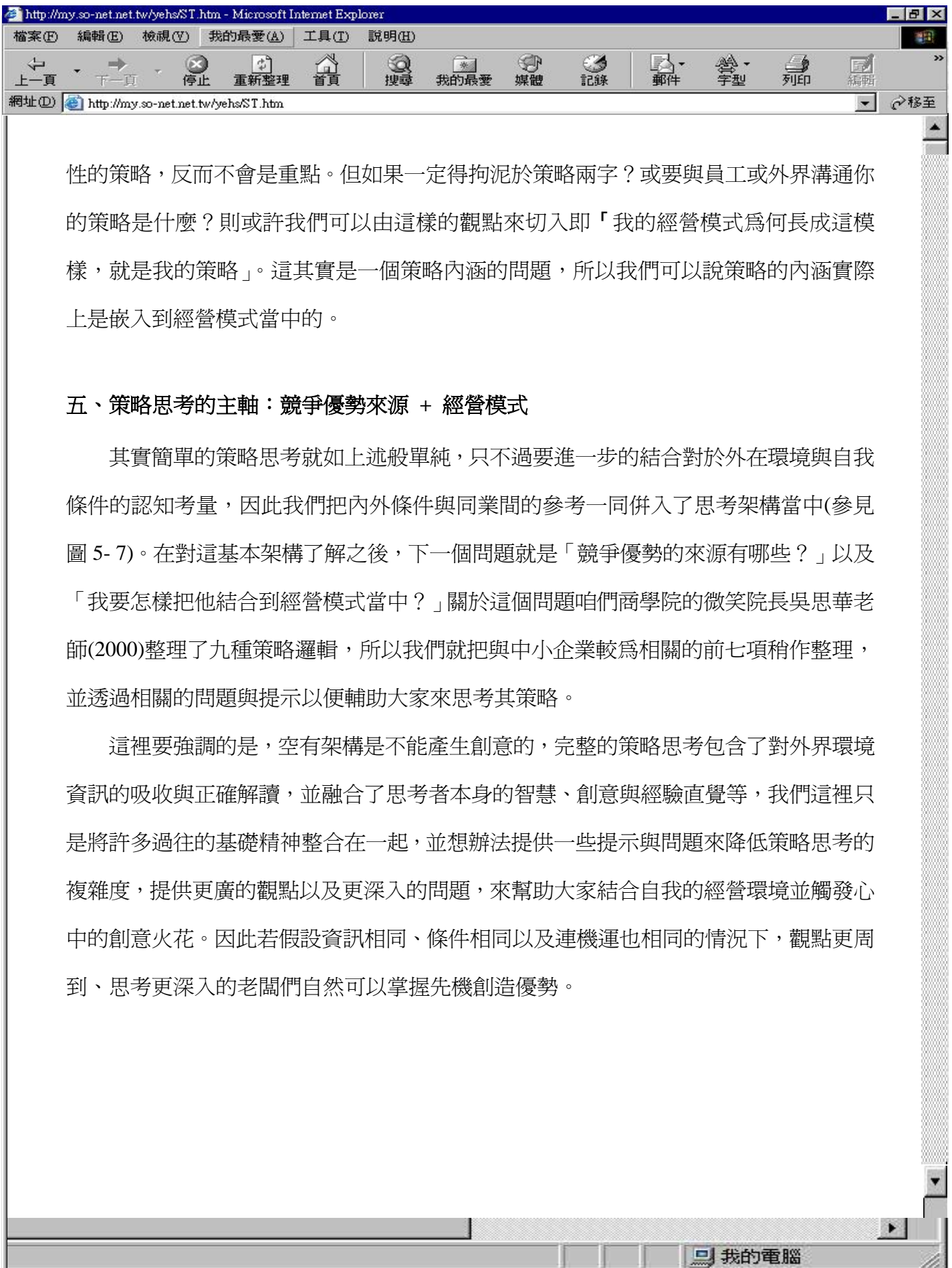


圖 5-6 策略思考的架構

資料來源：本研究整理

許多中小企業的老闆，經常會思考經營模式的可能調整或改變，例如業務該擴充到多大、是否要發展新市場、要建立哪些新的能力資源等等，也因此對於這些老闆們，想辦法讓經營模式更有競爭力的「策略思考過程」是很重要的，至於坊間常聽到的那種口號

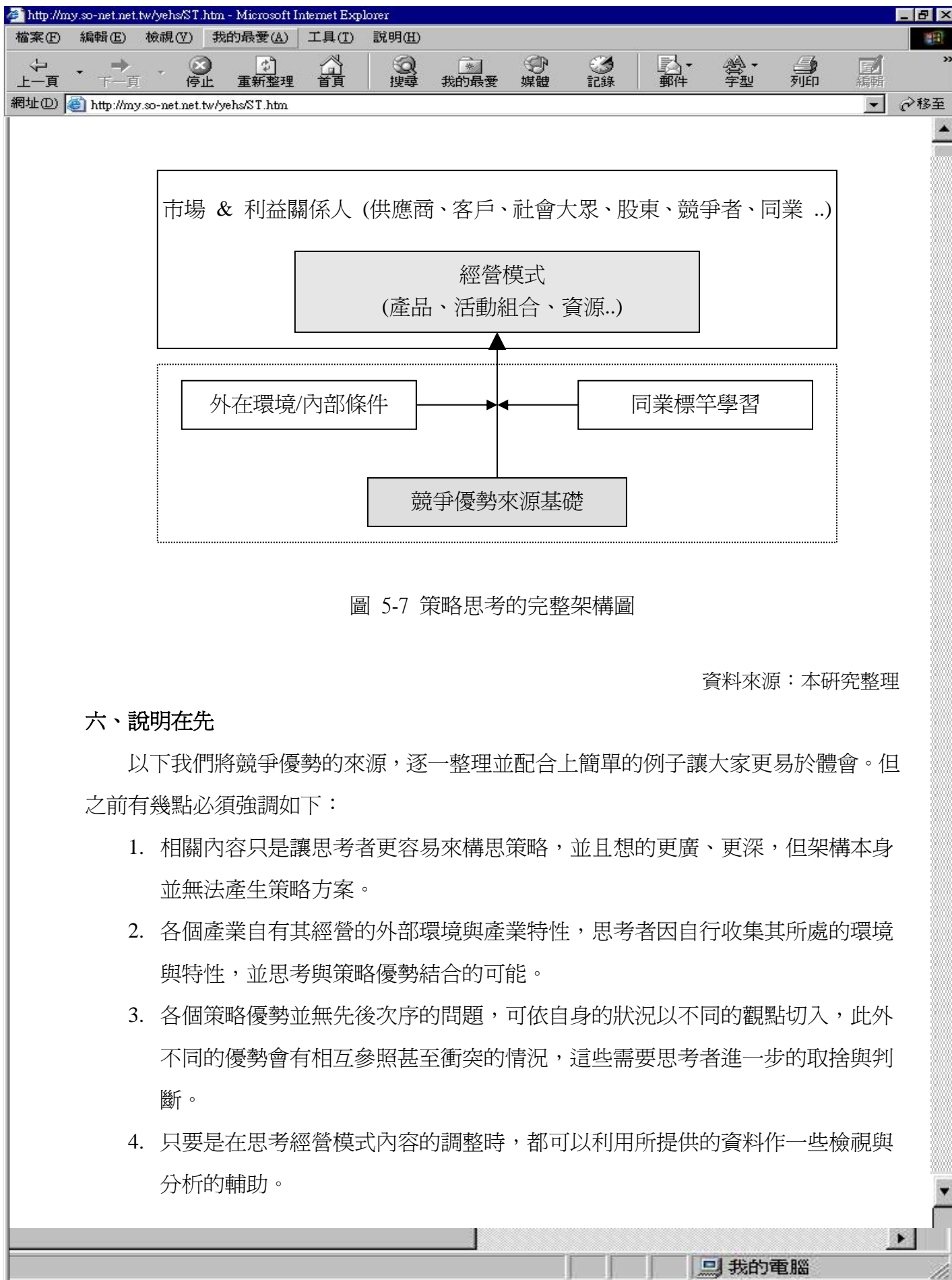


性的策略，反而不會是重點。但如果一定得拘泥於策略兩字？或要與員工或外界溝通你的策略是什麼？則或許我們可以由這樣的觀點來切入即「我的經營模式為何長成這模樣，就是我的策略」。這其實是一個策略內涵的問題，所以我們可以說策略的內涵實際上是嵌入到經營模式當中的。

### 五、策略思考的主軸：競爭優勢來源 + 經營模式

其實簡單的策略思考就如上述般單純，只不過要進一步的結合對於外在環境與自我條件的認知考量，因此我們把內外條件與同業間的參考一同併入了思考架構當中(參見圖 5-7)。在對這基本架構了解之後，下一個問題就是「競爭優勢的來源有哪些？」以及「我要怎樣把他結合到經營模式當中？」關於這個問題咱們商學院的微笑院長吳思華老師(2000)整理了九種策略邏輯，所以我們就把與中小企業較為相關的前七項稍作整理，並透過相關的問題與提示以便輔助大家來思考其策略。

這裡要強調的是，空有架構是不能產生創意的，完整的策略思考包含了對外界環境資訊的吸收與正確解讀，並融合了思考者本身的智慧、創意與經驗直覺等，我們這裡只是將許多過往的基礎精神整合在一起，並想辦法提供一些提示與問題來降低策略思考的複雜度，提供更廣的觀點以及更深入的問題，來幫助大家結合自我的經營環境並觸發心中的創意火花。因此若假設資訊相同、條件相同以及連機運也相同的情況下，觀點更周到、思考更深入的老闆們自然可以掌握先機創造優勢。



## 六、說明在先

以下我們將競爭優勢的來源，逐一整理並配合上簡單的例子讓大家更易於體會。但之前有幾點必須強調如下：

1. 相關內容只是讓思考者更容易來構思策略，並且想的更廣、更深，但架構本身並無法產生策略方案。
2. 各個產業自有其經營的外部環境與產業特性，思考者因自行收集其所處的環境與特性，並思考與策略優勢結合的可能。
3. 各個策略優勢並無先後次序的問題，可依自身的狀況以不同的觀點切入，此外不同的優勢會有相互參照甚至衝突的情況，這些需要思考者進一步的取捨與判斷。
4. 只要是在思考經營模式內容的調整時，都可以利用所提供的資料作一些檢視與分析的輔助。

5. 不同公司有其自我的活動組合與資源重點，因此需是自身情況調整輔助資料中的範例。
6. 除了策略思考的輔助之外，在今日資訊爆炸的時代，也希望透過下列的分類方式，幫助思考者建立一個系統性的思考架構與知識吸收體系。

除了上述的簡要說明之外，最後要強調的是，企業經營的目的在於持續的追求卓越，策略雖扮演了關鍵的角色，但絕對不是事業經營的全部。追求卓越的經營架構，我們可以參考國家品質獎所提供的架構，其中策略思考並不限於策略規劃的部分，在顧客市場發展，資訊策略的調整上都必須有較全面的策略分析觀點。

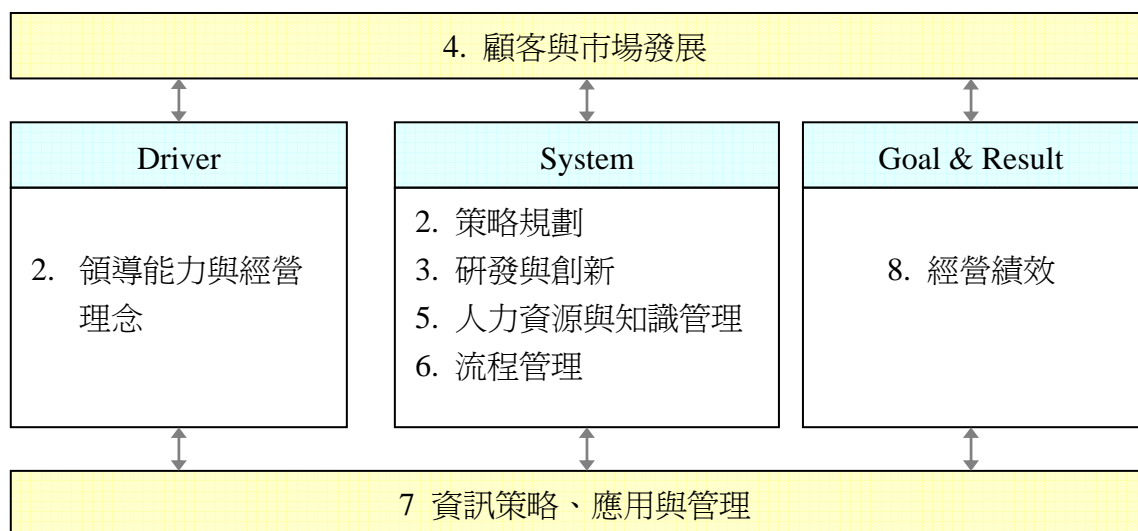
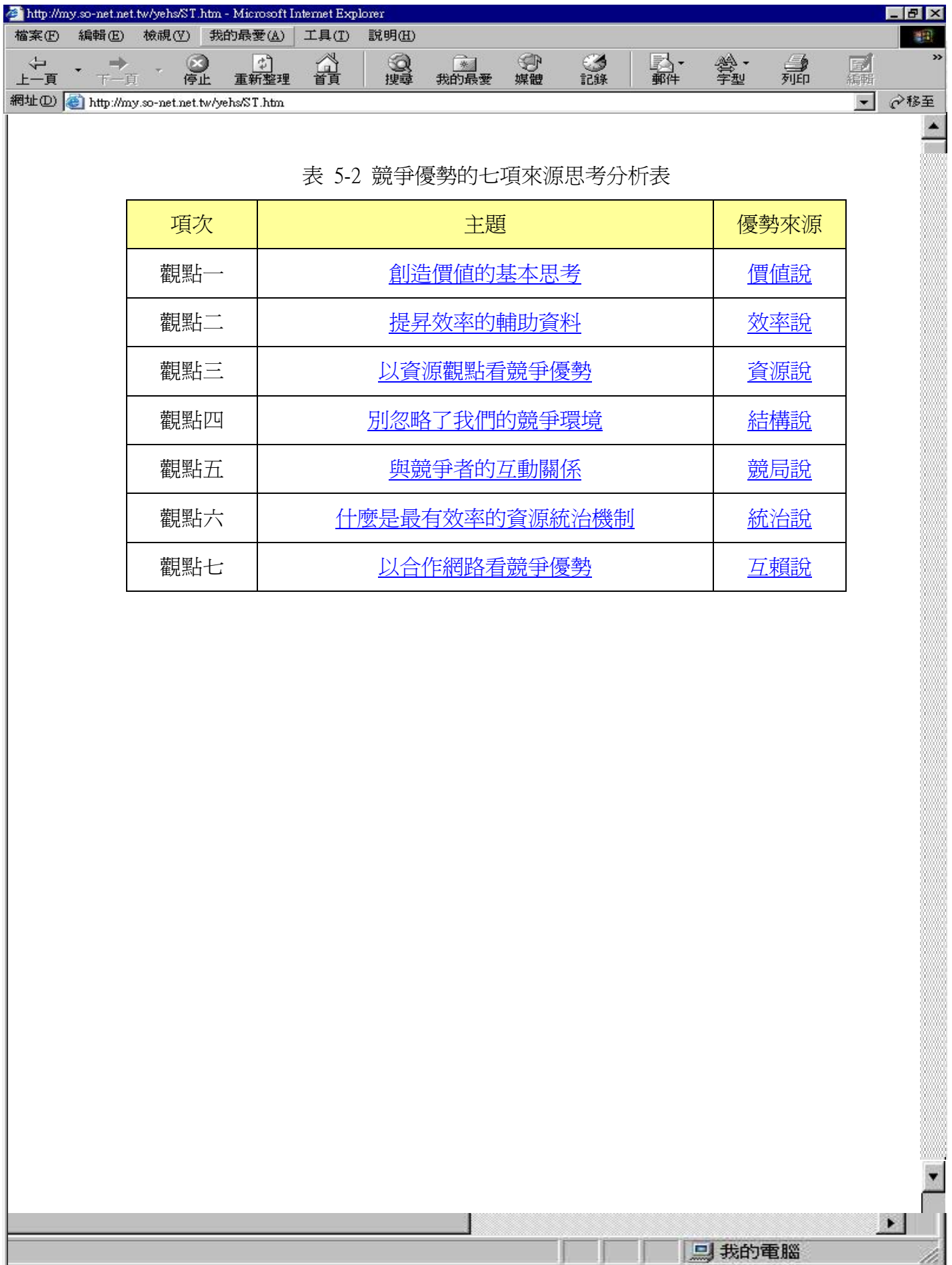
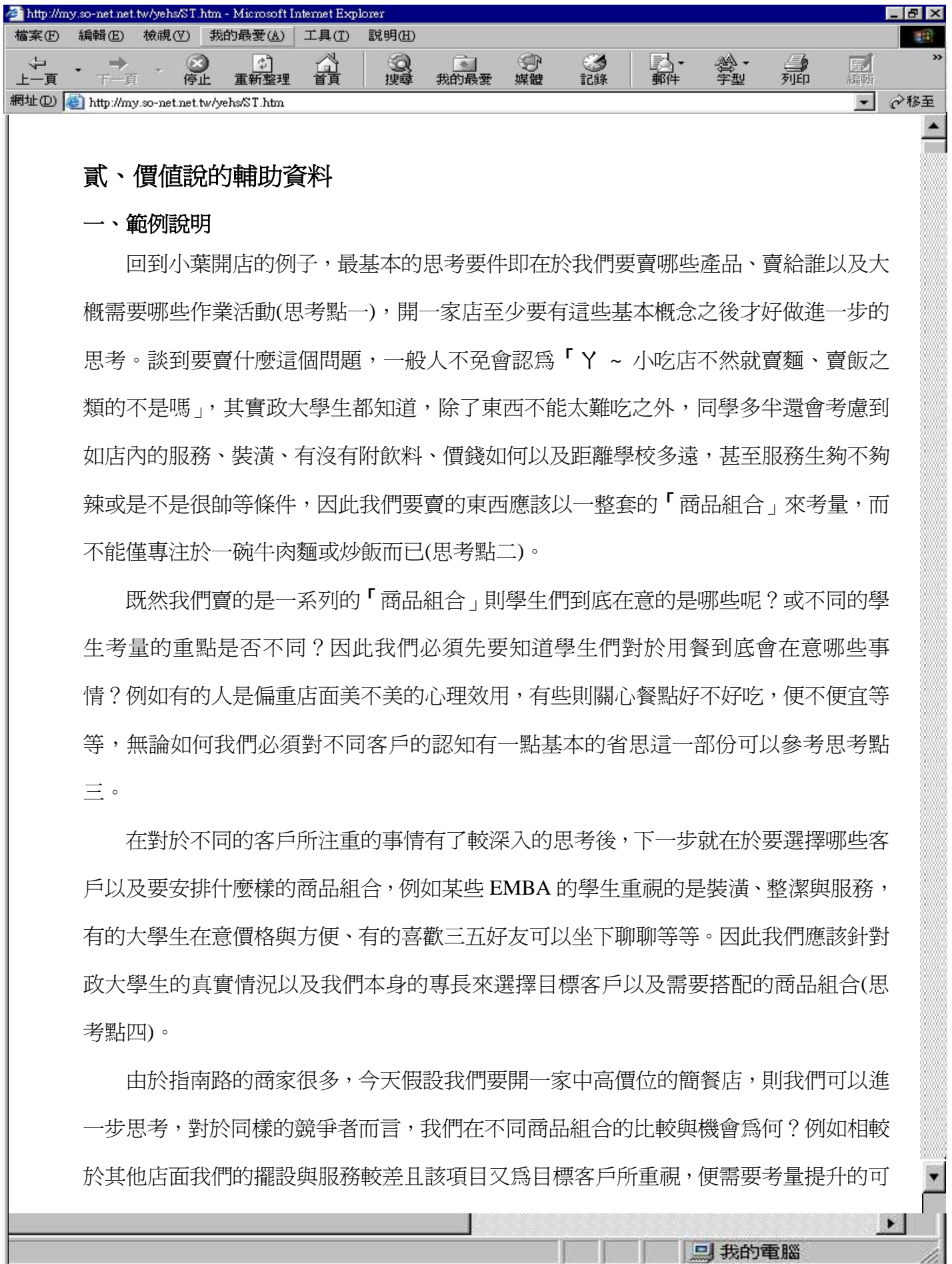


圖 5-8 企業達成卓越績效的架構

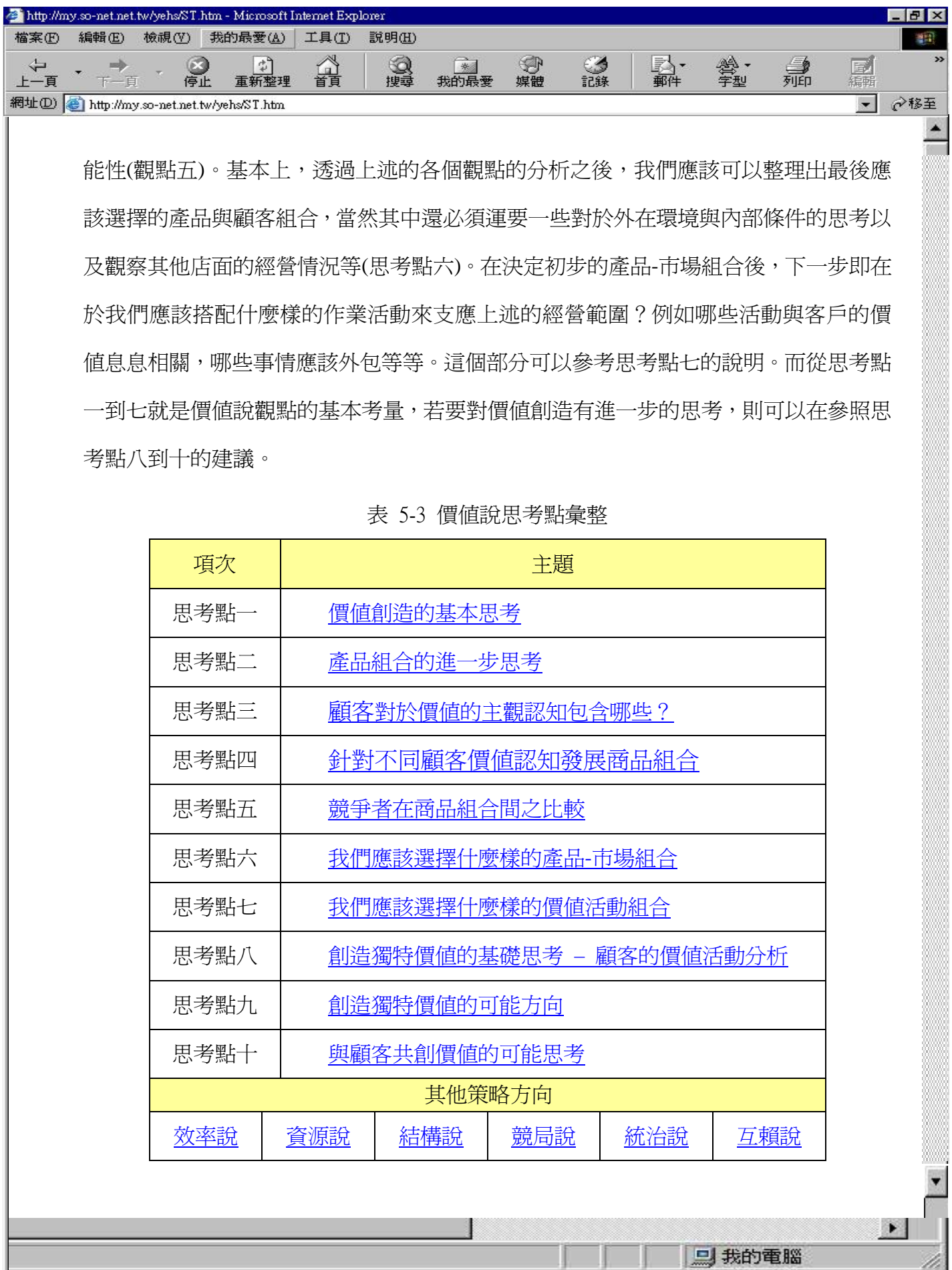
資料來源：國家經營品質獎評分架構







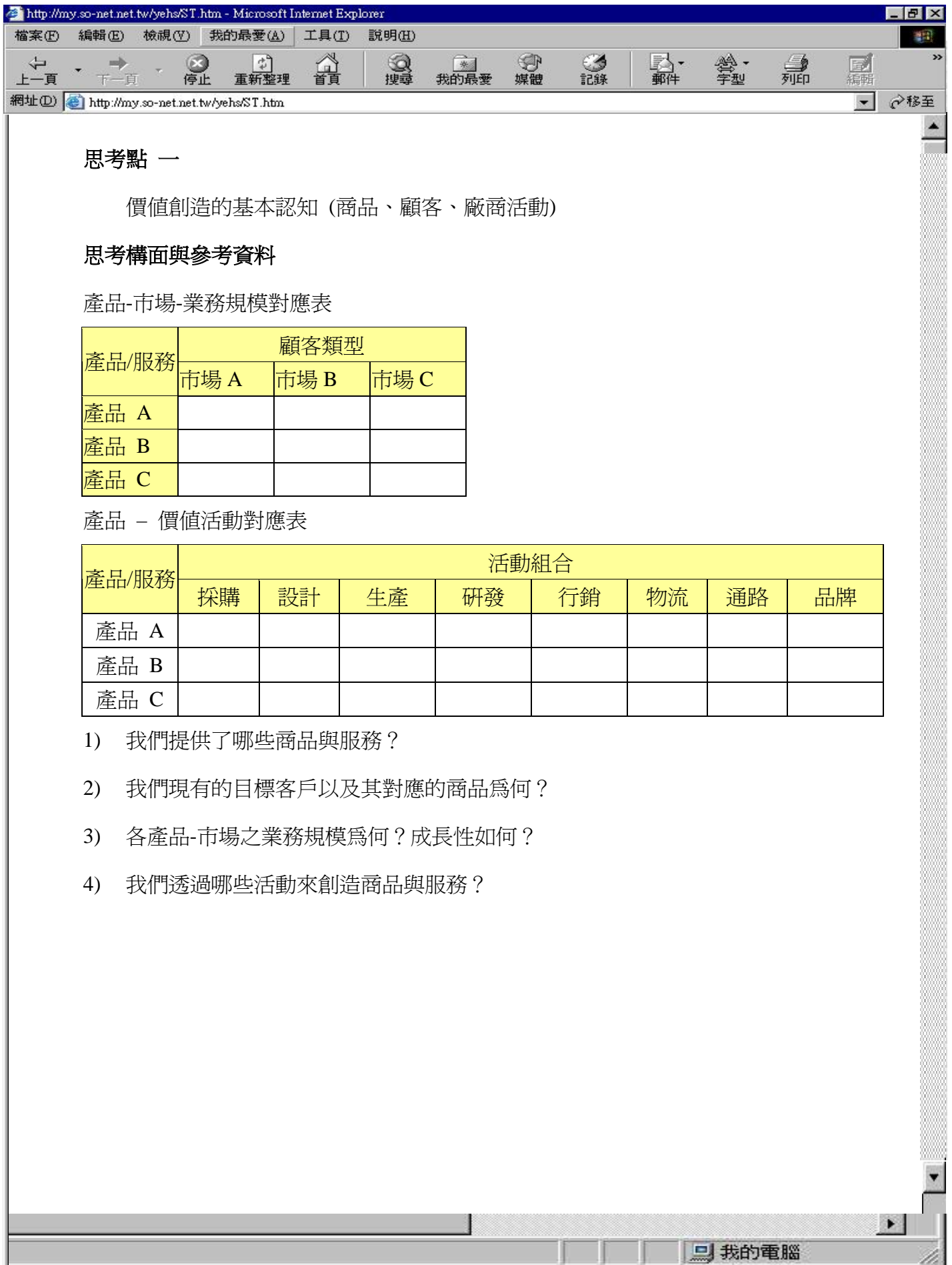




能性(觀點五)。基本上，透過上述的各個觀點的分析之後，我們應該可以整理出最後應該選擇的產品與顧客組合，當然其中還必須運要一些對於外在環境與內部條件的思考以及觀察其他店面的經營情況等(思考點六)。在決定初步的產品-市場組合後，下一步即在於我們應該搭配什麼樣的作業活動來支應上述的經營範圍？例如哪些活動與客戶的價值息息相關，哪些事情應該外包等等。這個部分可以參考思考點七的說明。而從思考點一到七就是價值說觀點的基本考量，若要對價值創造有進一步的思考，則可以在參照思考點八到十的建議。

表 5-3 價值說思考點彙整

項次	主題
思考點一	<a href="#">價值創造的基本思考</a>
思考點二	<a href="#">產品組合的進一步思考</a>
思考點三	<a href="#">顧客對於價值的主觀認知包含哪些？</a>
思考點四	<a href="#">針對不同顧客價值認知發展商品組合</a>
思考點五	<a href="#">競爭者在商品組合間之比較</a>
思考點六	<a href="#">我們應該選擇什麼樣的產品-市場組合</a>
思考點七	<a href="#">我們應該選擇什麼樣的價值活動組合</a>
思考點八	<a href="#">創造獨特價值的基礎思考 – 顧客的價值活動分析</a>
思考點九	<a href="#">創造獨特價值的可能方向</a>
思考點十	<a href="#">與顧客共創價值的可能思考</a>
其他策略方向	
<a href="#">效率說</a>	<a href="#">資源說</a>
<a href="#">結構說</a>	<a href="#">競局說</a>
<a href="#">統治說</a>	<a href="#">互賴說</a>



### 思考點 一

價值創造的基本認知 (商品、顧客、廠商活動)

### 思考構面與參考資料

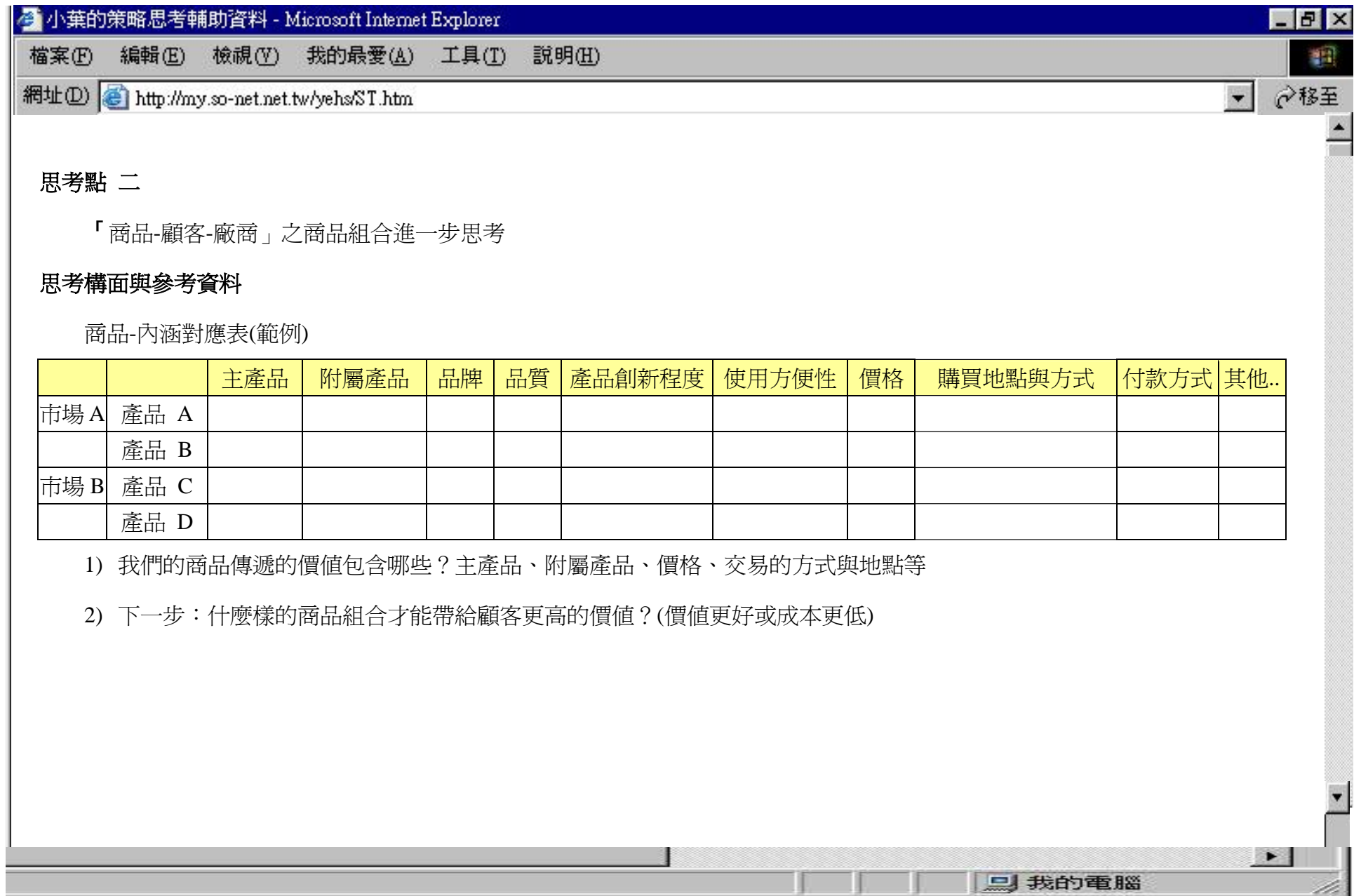
產品-市場-業務規模對應表

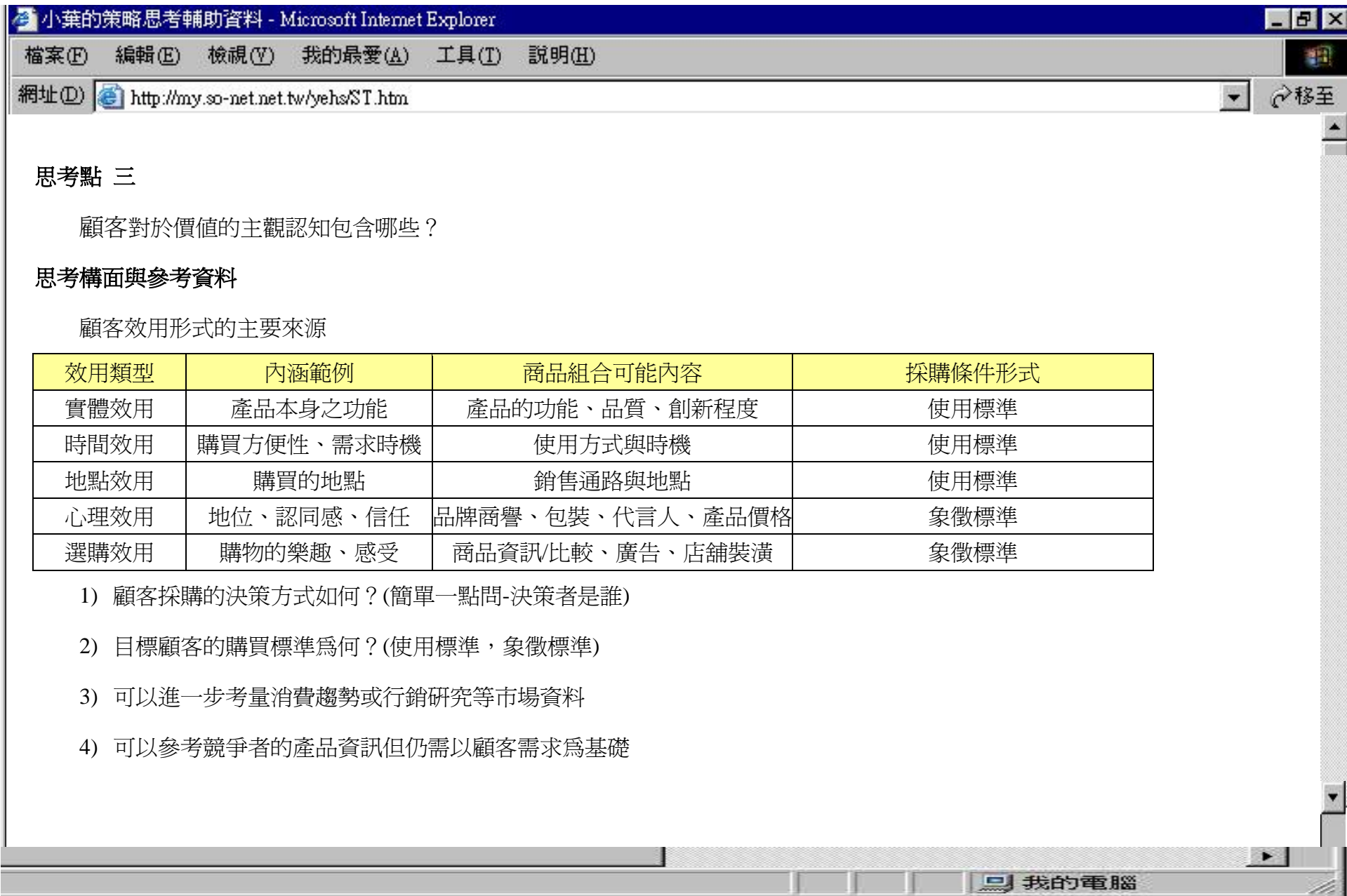
產品/服務	顧客類型		
	市場 A	市場 B	市場 C
產品 A			
產品 B			
產品 C			

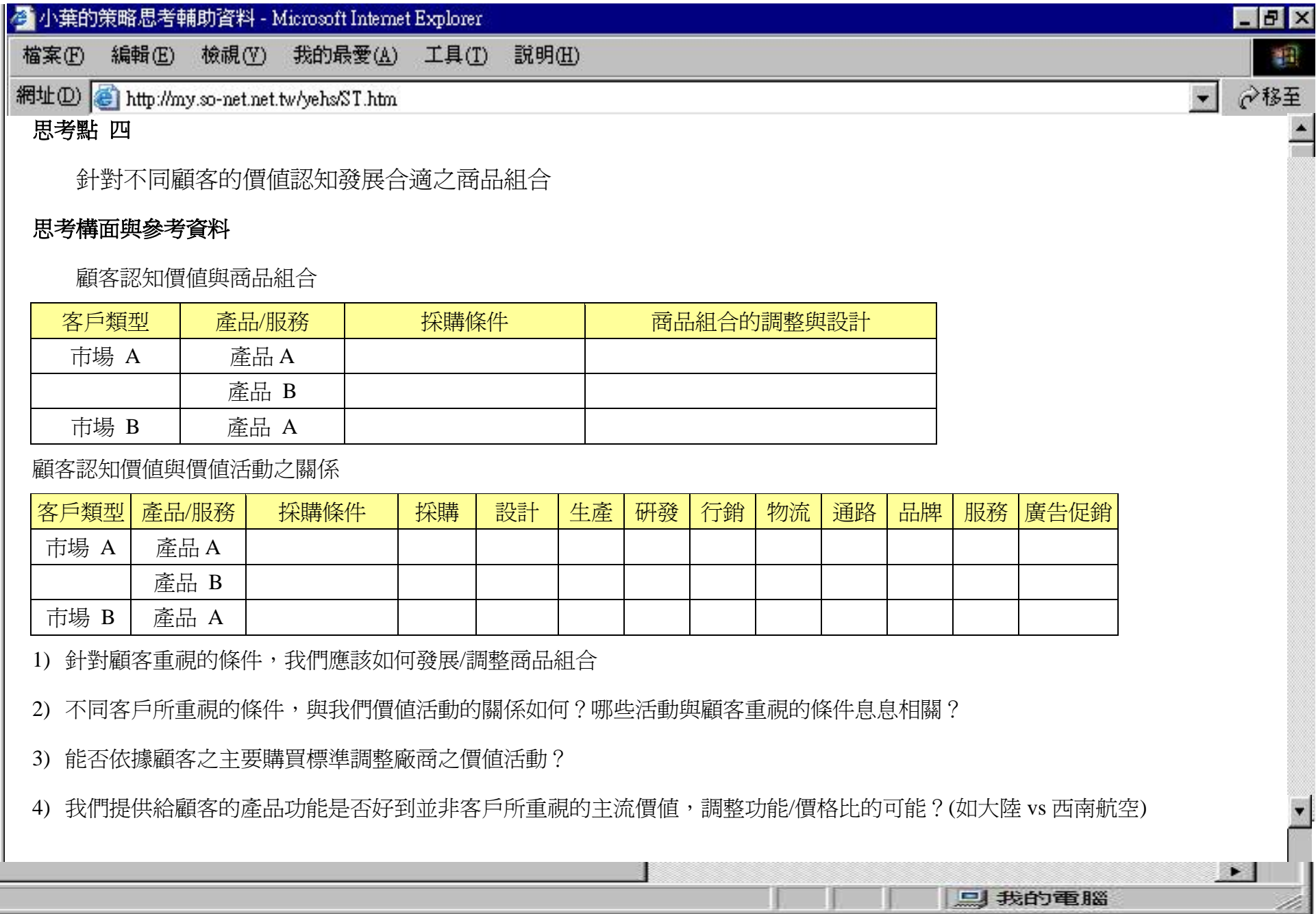
產品 - 價值活動對應表

產品/服務	活動組合							
	採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌
產品 A								
產品 B								
產品 C								

- 1) 我們提供了哪些商品與服務？
- 2) 我們現有的目標客戶以及其對應的商品為何？
- 3) 各產品-市場之業務規模為何？成長性如何？
- 4) 我們透過哪些活動來創造商品與服務？







**思考點 四**

針對不同顧客的價值認知發展合適之商品組合

**思考構面與參考資料**

顧客認知價值與商品組合

客戶類型	產品/服務	採購條件	商品組合的調整與設計
市場 A	產品 A		
	產品 B		
市場 B	產品 A		

顧客認知價值與價值活動之關係

客戶類型	產品/服務	採購條件	採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌	服務	廣告促銷
市場 A	產品 A											
	產品 B											
市場 B	產品 A											

- 1) 針對顧客重視的條件，我們應該如何發展/調整商品組合
- 2) 不同客戶所重視的條件，與我們價值活動的關係如何？哪些活動與顧客重視的條件息息相關？
- 3) 能否依據顧客之主要購買標準調整廠商之價值活動？
- 4) 我們提供給顧客的產品功能是否好到並非客戶所重視的主流價值，調整功能/價格比的可能？(如大陸 vs 西南航空)

## 思考點 五

競爭者在商品組合間之比較

### 思考構面與參考資料

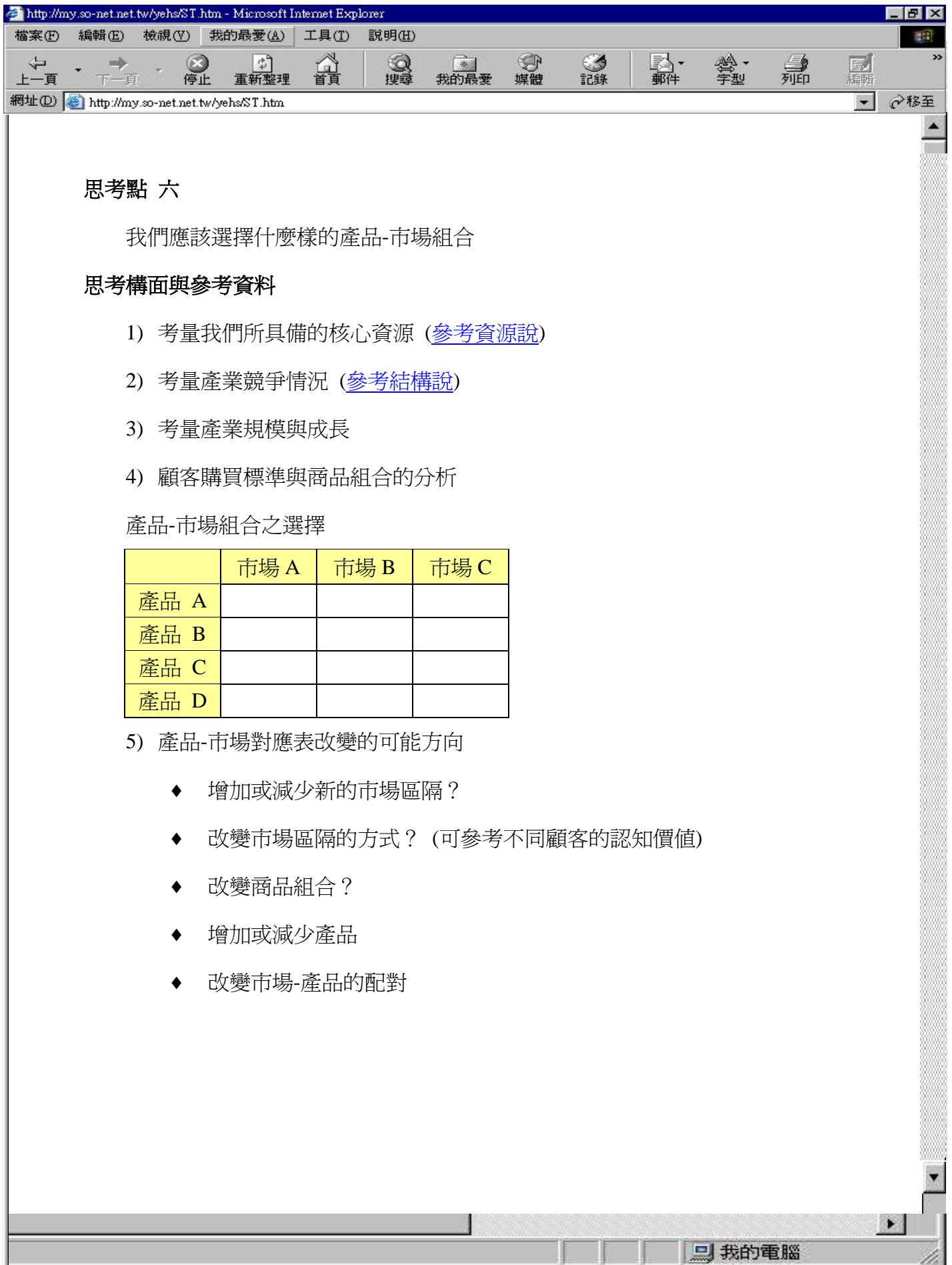
產品-市場-競爭者-規模市佔率

	市場 A	市場 B	市場 C
產品 A			
產品 B	甲(20%)		丙(40%)
產品 C		乙(30%)	

產品之競爭者商品特性比較 (範例)

商品內涵	顧客重視程度	我們表現	競爭者表現	可能的策略意義
速度快	高	優	優	勢均力敵
穩定度	高	優	劣	競爭優勢
創新程度	高	劣	優	競爭劣勢
品牌	高	劣	劣	機會點
包裝	低	優	優	方向調整
定價	低	優	劣	..
使用方便性	低	劣	優	..
通路型態	高	劣	劣	機會點
..				
..				
其他				

- 1) 在我們所經營的產品-市場中有哪些競爭者？市場佔有情況為何？(參考競局說)
- 2) 我們與競爭者在商品內涵的表現如何？
- 3) 可能的策略意義為何？(如確認競爭優劣勢、尋找機會、調整商品內容)
- 4) 潛在替代品的影響？是否拜科技之助而逐漸提昇其對於現有產品的影響力？



## 思考點 六

我們應該選擇什麼樣的產品-市場組合

### 思考構面與參考資料

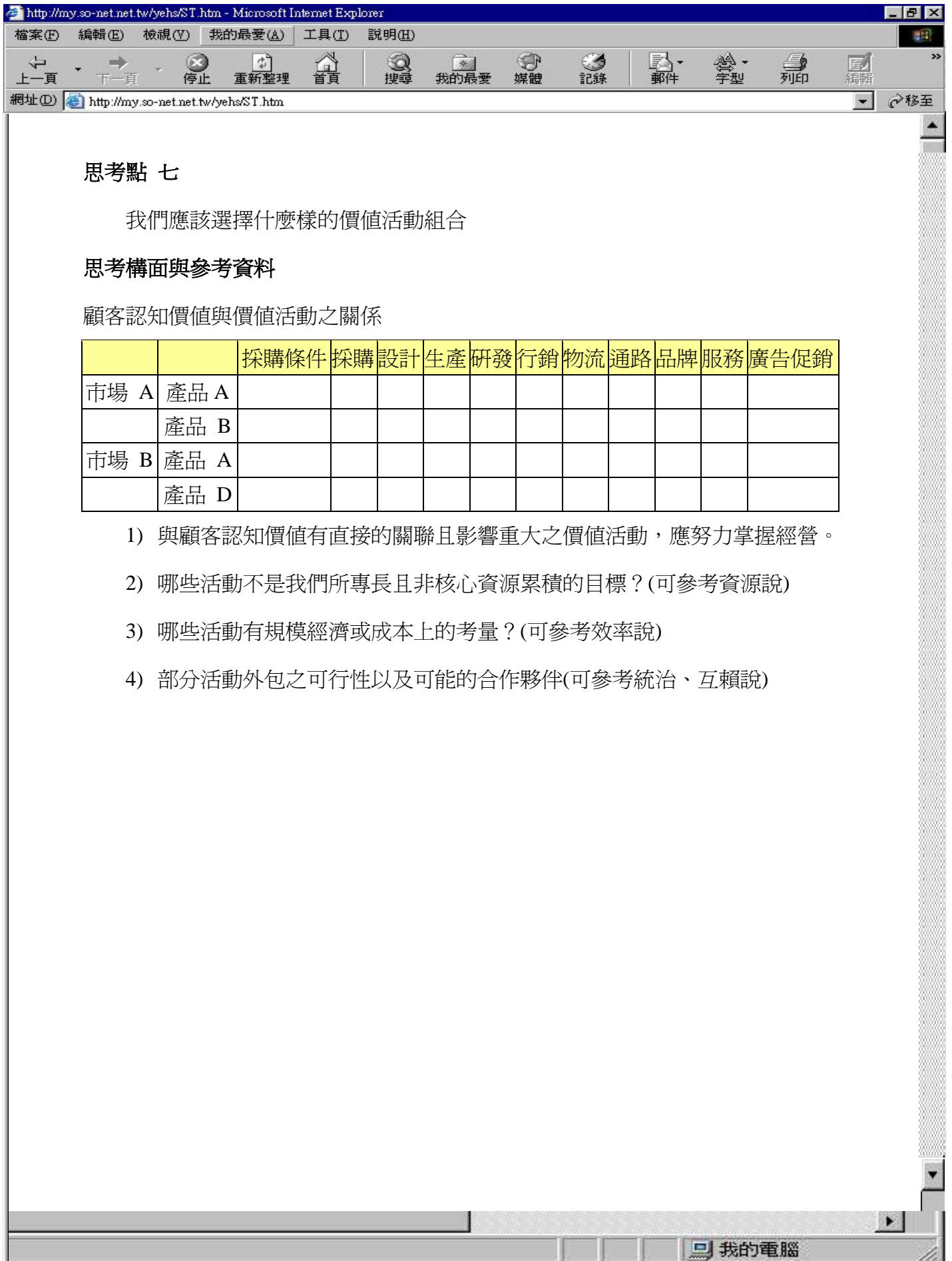
- 1) 考量我們所具備的核心資源 ([參考資源說](#))
- 2) 考量產業競爭情況 ([參考結構說](#))
- 3) 考量產業規模與成長
- 4) 顧客購買標準與商品組合的分析

產品-市場組合之選擇

	市場 A	市場 B	市場 C
產品 A			
產品 B			
產品 C			
產品 D			

- 5) 產品-市場對應表改變的可能方向
  - ◆ 增加或減少新的市場區隔？
  - ◆ 改變市場區隔的方式？(可參考不同顧客的認知價值)
  - ◆ 改變商品組合？
  - ◆ 增加或減少產品
  - ◆ 改變市場-產品的配對







## 思考點 八

創造獨特價值的基礎思考 – 顧客的價值活動分析

### 思考構面與參考資料

- 1) 顧客會因為何種原因，而變得更加注意他們對於產品服務的需求？
- 2) 顧客是如何找出市場上所提供的產品服務？
- 3) 顧客是如何做出最後的購買決策？誰是真正的決策者？
- 4) 顧客如何訂購產品服務？
- 5) 產品服務的運送方式為何？
- 6) 產品服務的裝設/付款方式為何？
- 7) 顧客把產品的主要用於何種用途/時機？（需對於問題的敏銳掌握）
- 8) 顧客如何使用/儲存商品以及可能需要何種協助？
- 9) 顧客實際上得到哪些總價值？付出哪些總成本？

### 顧客價值鏈分析要點

顧客類型	產品	顧客價值鏈分析要點
市場 A	產品 A	例如：注意、尋找、訂購、裝設、用途、使用時機、儲存、協助等 (顧客真正的總價值與總成本)
	產品 B	
市場 B	產品 A	
	產品 C	

### 顧客-採購條件-價值鏈分析對應表

顧客類型	產品	採購條件	顧客價值鏈分析要點
市場 A	產品 A		
	產品 B		
市場 B	產品 A		
	產品 C		

## 思考點 九

創造獨特價值的可能方向

### 思考構面與參考資料

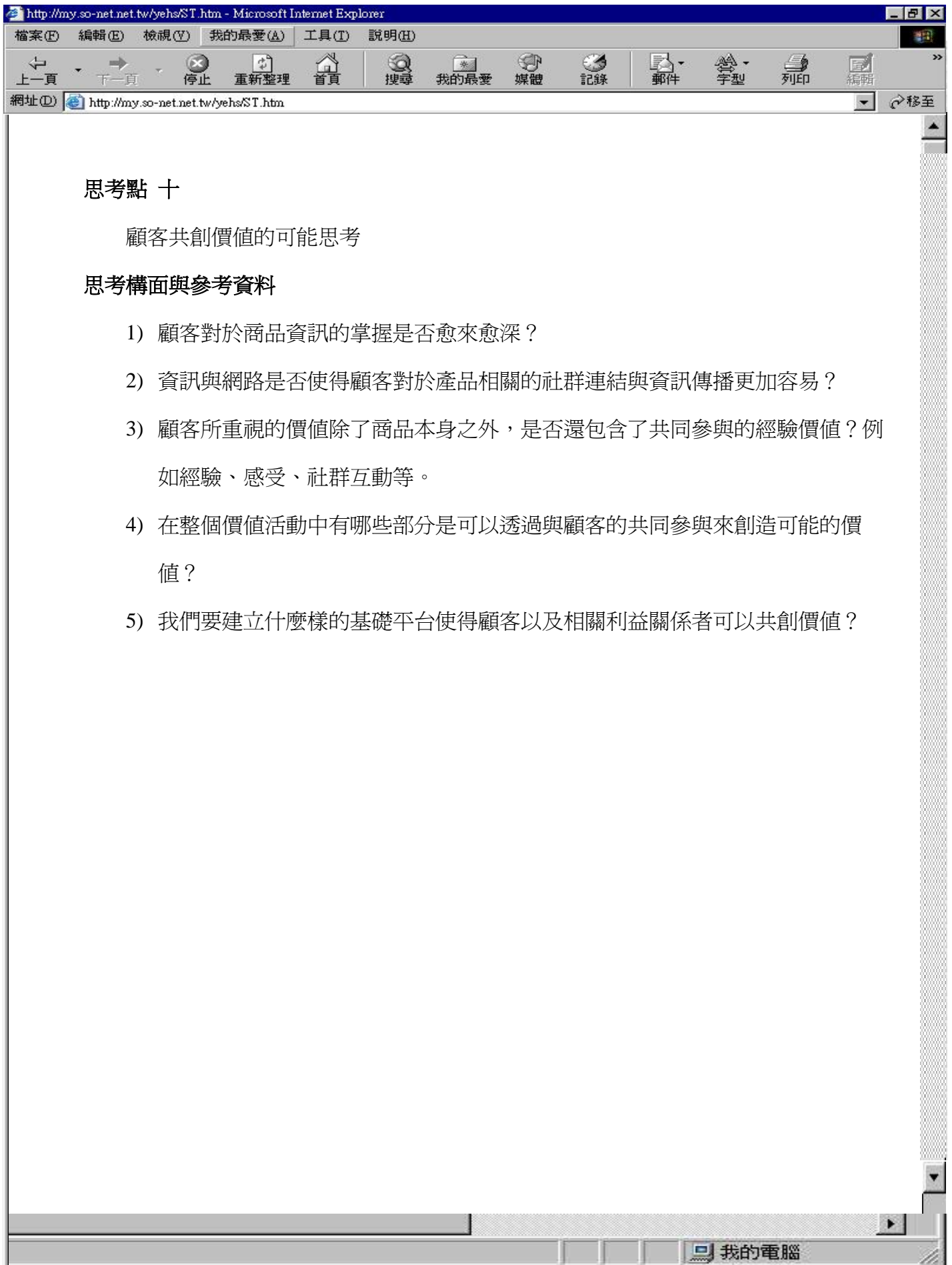
顧客-採購條件-價值練分析對應表

		採購條件	顧客價值練分析要點
市場 A	產品 A		
	產品 B		
市場 B	產品 A		
	產品 C		

產品-市場-價值活動對應表

		採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌	服務	廣告促銷
市場 A	產品 A										
	產品 B										
市場 B	產品 A										

- 1) 考量外界環境趨勢/技術對於價值活動之可能影響。
- 2) 能否改變價值傳遞的方式或重新建構價值練？改變市場-價值活動內涵（例如戴爾電腦或如電視購物）
- 3) 能否改變與顧客在活動組合間的鏈結關係？例如大賣場中顧客多負擔了交通、倉儲與時間成本；廠商藉以提昇規模，降低成本並回饋顧客價值（更低的價格）
- 4) 透過對顧客價值活動的了解，考量整合其他產品或夥伴並形成價值網路的可能性，例如書店提供專題演講、舒適閱讀交談空間等(參考互賴說)
- 5) 所有價值完全都是由廠商來創造嗎？進一步思考-顧客共創價值的可能性？





## 第二節 效率說的輔助資料

### 一、範例說明

許多生意人都知道，東西賣的好只是賺錢的基本要件之一，如何用更有效率的方式以及更低的成本來經營，則是賺不賺錢的一大重點。以小葉的店來說，無論他開的是高檔的火鍋店，或僅只是一般的快餐店，如何透過經營模式的安排來提升營業效率就是此處所考量的重點。當然提升經營的效率有很多是人員管理與執行力或是科技方面的因素，但此處我們較強調的是較高層次的經營模式調整，其對於效率提升的貢獻並分別以三個主題來說明。

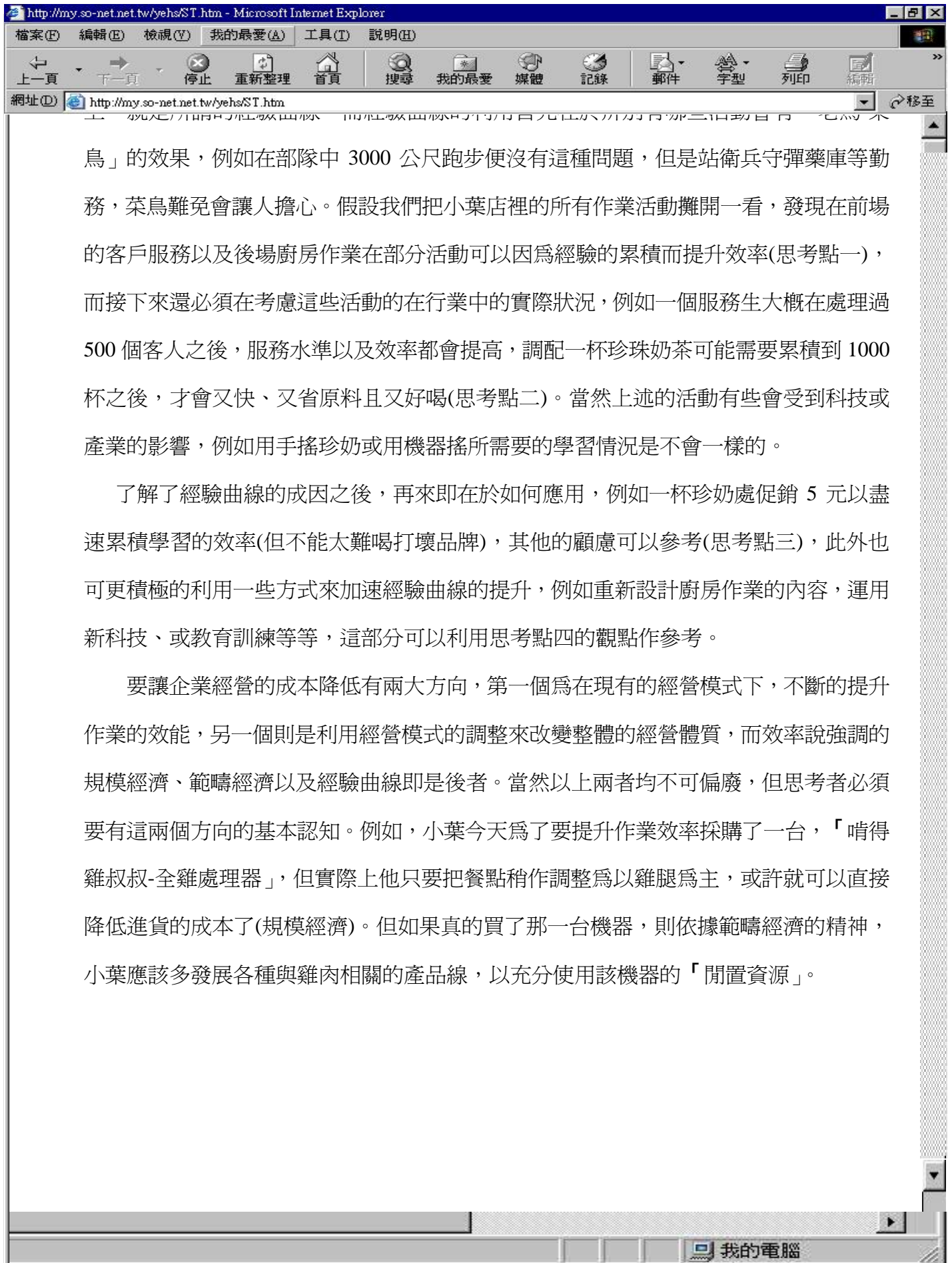
#### (一) 規模經濟

今假設小葉打算開一家簡餐店，則他首先想到的是店裡的諸多作業活動當中，有哪些是可以透過數量的增加，而降低作業活動的單位成本，例如一天可以賣到 200 套雞腿簡餐，則進料成本即可以降低，若每一種簡餐都附上一樣的小菜則也可以降低小菜的整體採購成本，因此分析的第一步在於思考「哪些活動具有這種效應以及每一個活動最適合的規模為何？」(思考點一、二)。

在對公司的部分作業活動以及它們的最適合規模有了基礎的認知後，下一步當然就會想到「要利用什麼樣的方式」來將規模提升到所謂的最適規模。今假設雞肉的每月規模若可以達到 500 斤，則可以降低 5% 成本，則小葉可以採行的做法包含了想辦法提升雞肉餐點的銷售量 (思考點三)、或者去爭取政大附屬小學雞肉午餐的代工訂單(思考點四)。此外、假設雞肉的使用上發現，成本與數量較集中在雞腿的部分，因此乾脆把所有的餐點改變設計並集中以雞腿為主，則亦是一種可行的方式 (思考點五)，當然多開發幾項以雞肉為主的餐點也是可以考量的方式之一(思考點六)。除了這些之外，在地理區







鳥」的效果，例如在部隊中 3000 公尺跑步便沒有這種問題，但是站衛兵守彈藥庫等勤務，菜鳥難免會讓人擔心。假設我們把小葉店裡的所有作業活動攤開一看，發現在前場的客戶服務以及後場廚房作業在部分活動可以因為經驗的累積而提升效率(思考點一)，而接下來還必須在考慮這些活動的在行業中的實際狀況，例如一個服務生大概在處理過 500 個客人之後，服務水準以及效率都會提高，調配一杯珍珠奶茶可能需要累積到 1000 杯之後，才會又快、又省原料且又好喝(思考點二)。當然上述的活動有些會受到科技或產業的影響，例如用手搖珍奶或用機器搖所需要的學習情況是不會一樣的。

了解了經驗曲線的成因之後，再來即在於如何應用，例如一杯珍奶處促銷 5 元以盡速累積學習的效率(但不能太難喝打壞品牌)，其他的顧慮可以參考(思考點三)，此外也可更積極的利用一些方式來加速經驗曲線的提升，例如重新設計廚房作業的內容，運用新科技、或教育訓練等等，這部分可以利用思考點四的觀點作參考。

要讓企業經營的成本降低有兩大方向，第一個為在現有的經營模式下，不斷的提升作業的效能，另一個則是利用經營模式的調整來改變整體的經營體質，而效率說強調的規模經濟、範疇經濟以及經驗曲線即是後者。當然以上兩者均不可偏廢，但思考者必須要有這兩個方向的基本認知。例如，小葉今天為要提升作業效率採購了一台，「啃得雞叔叔-全雞處理器」，但實際上他只要把餐點稍作調整為以雞腿為主，或許就可以直接降低進貨的成本了(規模經濟)。但如果真的買了那一台機器，則依據範疇經濟的精神，小葉應該多發展各種與雞肉相關的產品線，以充分使用該機器的「閒置資源」。

http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

上一頁 下一頁 停止 重新整理 首頁 搜尋 我的最愛 媒體 記錄 郵件 字型 列印 編輯

網址(D) http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm 移至

效率說的輔助參考資料

項次	規模經濟主題
思考點一	<a href="#">初步思考：能否透過數量的增加，降低價值活動之單位成本？</a>
思考點二	<a href="#">評估具備相關活動之最適規模。</a>
思考點三	<a href="#">調整活動規模之方式一：提昇產品銷售量</a>
思考點四	<a href="#">調整活動規模之方式二：代工</a>
思考點五	<a href="#">調整活動規模之方式三：切割整合價值活動</a>
思考點六	<a href="#">調整活動規模之方式四：開發新的產品或市場</a>
思考點七	<a href="#">調整活動規模之方式五：調整活動地理構形之分配</a>
思考點八	<a href="#">調整活動規模之方六：非核心非專業活動外包</a>
思考點九	<a href="#">調整活動規模之方七：細分產品-形成模組</a>
思考點十	<a href="#">不同規模之價值活動要如何連結？</a>
思考點十一	<a href="#">追求規模經濟之其他考量點</a>
項次	範疇經濟主題
思考點一	<a href="#">檢視企業內有無剩餘資源且資源不可分割</a>
思考點二	<a href="#">類型一：銷售活動</a>
思考點三	<a href="#">類型二：作業與管理活動</a>
思考點四	<a href="#">範疇經濟的可能施行方式</a>
項次	經驗曲線主題
思考點一	<a href="#">辨別經驗曲線的可能來源</a>
思考點二	<a href="#">辨別經驗曲線在產業中的實際狀況</a>

我的電腦

http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

← 上一頁    → 下一頁    停止    重新整理    首頁    搜尋    我的最愛    媒體    記錄    郵件    字型    列印    編輯

網址(D) http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm 移至

思考點三	<a href="#">經驗曲線之利用</a>				
思考點四	<a href="#">經驗曲線之主動促成與管理</a>				
其他策略方向					
<a href="#">價值說</a>	<a href="#">資源說</a>	<a href="#">結構說</a>	<a href="#">競局說</a>	<a href="#">統治說</a>	<a href="#">互賴說</a>

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點 一**

規模經濟的初步思考：能否透過數量的增加，降低價值活動之單位成本？

**思考構面與參考資料**

產品-活動組合-業務規模關係表

	採購	設計	生產	研發	銷售	物流	通路	品牌
產品 A								
產品 B								

1. 檢視公司的活動組合中哪些會因為數量的增加而降低其單位成本？ 哪些影響較大？
2. 相關的活動應拆解至細部的流程作進一步思考

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點 二**

規模經濟：評估具備相關活動之最適規模。

**思考構面與參考資料**

產品-活動組合-最適規模-現有規模(視實際情況拆解至細部流程)

產品&規模		活動組合							
		採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
產品 A	最適規模								
	現有規模								
技術與環境的可能影響									

1. 考量相關活動之技術特性以及與產業、同業的情況作比較，相關活動之最適規模為何？(如至少 X、分階段等等)
2. 相關活動之現有規模為何？現有規模與最適規模之差距如何？
3. 科技或外在環境變動的對於最適規模的可能影響。

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點 三

規模經濟：將活動調整至最適規模之可能方式

方式一、提昇產品銷售量

**思考構面與參考資料**

- 1) 提昇銷售量的方式有哪些？(如廣告、促銷、降價、策略聯盟、通路回饋等)
- 2) 整體市場規模以及成長率如何？  
產品-活動組合-最適規模-現有規模

產品&規模		活動組合							
		採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
產品 A	最適規模								
	現有規模								
	銷售量對活動規模的影響								

- 3) 銷售量提昇的有效性？如考量顧客的購買標準、價格彈性等(連結到價值說考量)
- 4) 競爭者可能的反應 (競局說考量)
- 5) 提昇不同產品銷售量對於規模的影響。

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點四**

規模經濟：將活動調整至最適規模之可能方式

方式二：代工

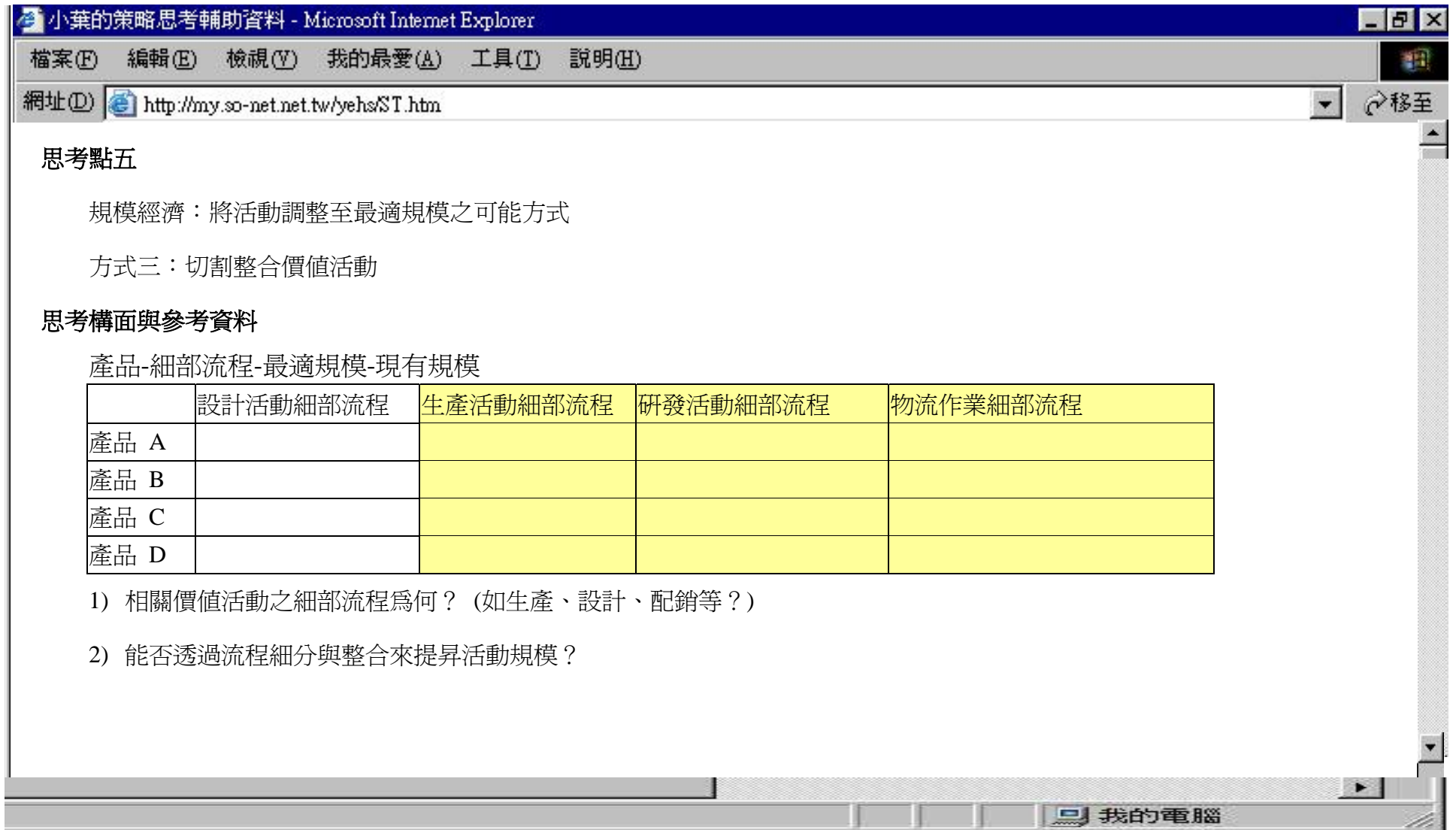
**思考構面與參考資料**

產品-活動組合-最適規模-現有規模

可能對象	活動組合							
	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
客戶 A								
客戶 B								
同業 C								
上下游								

- 1) 需要調整且可能代工的活動有哪些？
- 2) 可能的客戶有哪些？
- 3) 代工對於活動規模的影響為何？
- 4) 代工對於產業競爭的影響為何？(價值-結構-競局說考量)

我的電腦



**思考點六**

規模經濟：將活動調整至最適規模之可能方式

方式四：開發新的產品或市場

**思考構面與參考資料**

產品-市場-活動組合-業務規模

		採購	設計	生產	研發	行銷	物流	品牌
	市場 A							
產品 A	市場 B							
	新市場?							
產品 B	市場 A							
	新市場?							
	產品 A							
市場 A	產品 B							
	新產品?							

- 1) 哪些產品可以開發新市場以及其可行性？(價值-結構說考量)
- 2) 哪些市場可以開發新的產品以及其可行性？(價值-結構說考量)
- 3) 新市場/新產品對於哪些活動規模有影響，以及其影響程度。

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點七**

規模經濟：將活動調整至最適規模之可能方式

方式五：調整活動地理構形之分配

**思考構面與參考資料**

活動組合-地理構形-最適規模-業務規模

	採購	設計	生產	研發	通路	品牌
新竹		5000	10000			
桃園		1000		500 人		
蘇州		3000	5000	200 人		

- 1) 不同地理區之業務規模如何？
- 2) 不同活動調整地理區域之可能性？
- 3) 地理構形調整對於規模的影響。
- 4) 環境因素等其他考量，如環境法令、勞工、稅率等。
- 5) 調整地理構形的可能影響？顧客服務(價值說)、交易成本(統治)、合作網路等(互賴)

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點八**

規模經濟：將活動調整至最適規模之可能方式

方式六：非核心非專業活動外包

**思考構面與參考資料**

產品-活動組合-最適規模-現有規模

可能對象	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
客戶 A								
客戶 B								
客戶 C								
客戶 D								

- 1) 哪些活動為非核心活動？(價值說-購買標準-活動組合表、資源、結構說)
- 2) 哪些活動非我們的專業活動？(資源說-核心能力資源表)
- 3) 外包與自製成本的比較？(統治說-交易成本的考量)
- 4) 可能的外包對象有哪些？(競爭結構考量 - 網路互賴考量)

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點九**

規模經濟：將活動調整至最適規模之可能方式

方式七：細分產品-形成模組

**思考構面與參考資料**

產品組合-活動組合-業務規模

		採購	設計	生產	研發
	產品 A				
模組 A	產品 B				
	產品 C				
	產品 A				
模組 B	產品 B				
	產品 C				
	產品 A				
模組 C	產品 B				

- 1) 產品/服務細分成模組之可行性。
- 2) 細分模組對於提昇活動規模的影響為何。
- 3) 能否兼顧產品差異化與規模經濟 (價值說-顧客購買標準)

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點十**

規模經濟：不同規模之價值活動要如何連結？

**思考構面與參考資料**

產品-活動組合-最適規模-現有規模

	採購	設計	生產	研發	物流	通路	銷售
產品 A	高		高				低
產品 B	高		高				低
產品 C	高		高				低

- 1) 有規模經濟的活動盡量擴大，沒有規模經濟的盡量維持小規模或外包。
- 2) 規模經濟活動可集中辦理（如管理制度、採購、行銷）
- 3) 能否獨立具有規模經濟之活動（如零件生產）
- 4) 不具規模經濟活動外包的考量？非核心活動(價值、能力、結構、統治)
- 5) 外在環境與科技的影響。

我的電腦



## 範疇經濟 – 綜效的發揮

### 思考點一

範疇經濟：檢視企業內有無剩餘資源且資源不可分割

### 思考構面與參考資料

活動組合-最適規模-現有規模

	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
規模								
可能的 新經營範疇								

企業資源表 (考量資源說)

	內容	不可分割且有剩餘
有形資產		
無形資產		
能力		
關係資源		

- 1) 企業內哪些資源/能力是剩餘且不可分割的？(如硬體設施、資訊設備、品牌、通路、業務人員、管理能力、關係資源)
- 2) 能否透過經營範疇的擴大，共享資源降低成本？
- 3) 能否跨足新的範疇以延伸公司的核心競爭力？(資源-結構說)
- 4) 能否藉由範疇的擴張創造成長機會？(價值-資源-結構說)

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點二

範疇經濟的類型思考一：銷售活動

思考構面與參考資料

產品-市場-活動組合

		行銷	倉儲	業務銷售	廣告促銷	通路	品牌
	產品 A						
市場 A	產品 B						
	新產品						
	產品 A						
市場 B	產品 B						
	新產品						
	產品 A						
新市場	產品 B						
	新產品						

- 1) 同產品能否共用配銷通路或倉庫？
- 2) 銷售人員是否可以搭配推銷？
- 3) 能否共同進行廣告與促銷？
- 4) 品牌與聲譽是否能共享？

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點三

範疇經濟的類型思考二：作業與管理活動

思考構面與參考資料

產品-活動組合

	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌	相關資源
產品 A									
產品 B									
新範疇可能									

- 1) 能否藉由間接費用的分攤降低整體成本？(如管理、行銷、研發、固定廠房等)
- 2) 能否擴大原料的採購以及折扣？
- 3) 硬體設施與資訊設備等不可分割設備的共用？
- 5) 資料庫與資訊軟體的共享？
- 6) 組織制度管理活動的延伸？

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點四

綜合上述思考範疇經濟的可能施行方式

### 思考構面與參考資料

#### 價值活動 - 產品 - 市場

	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
新產品								
新市場								
可能新範疇								

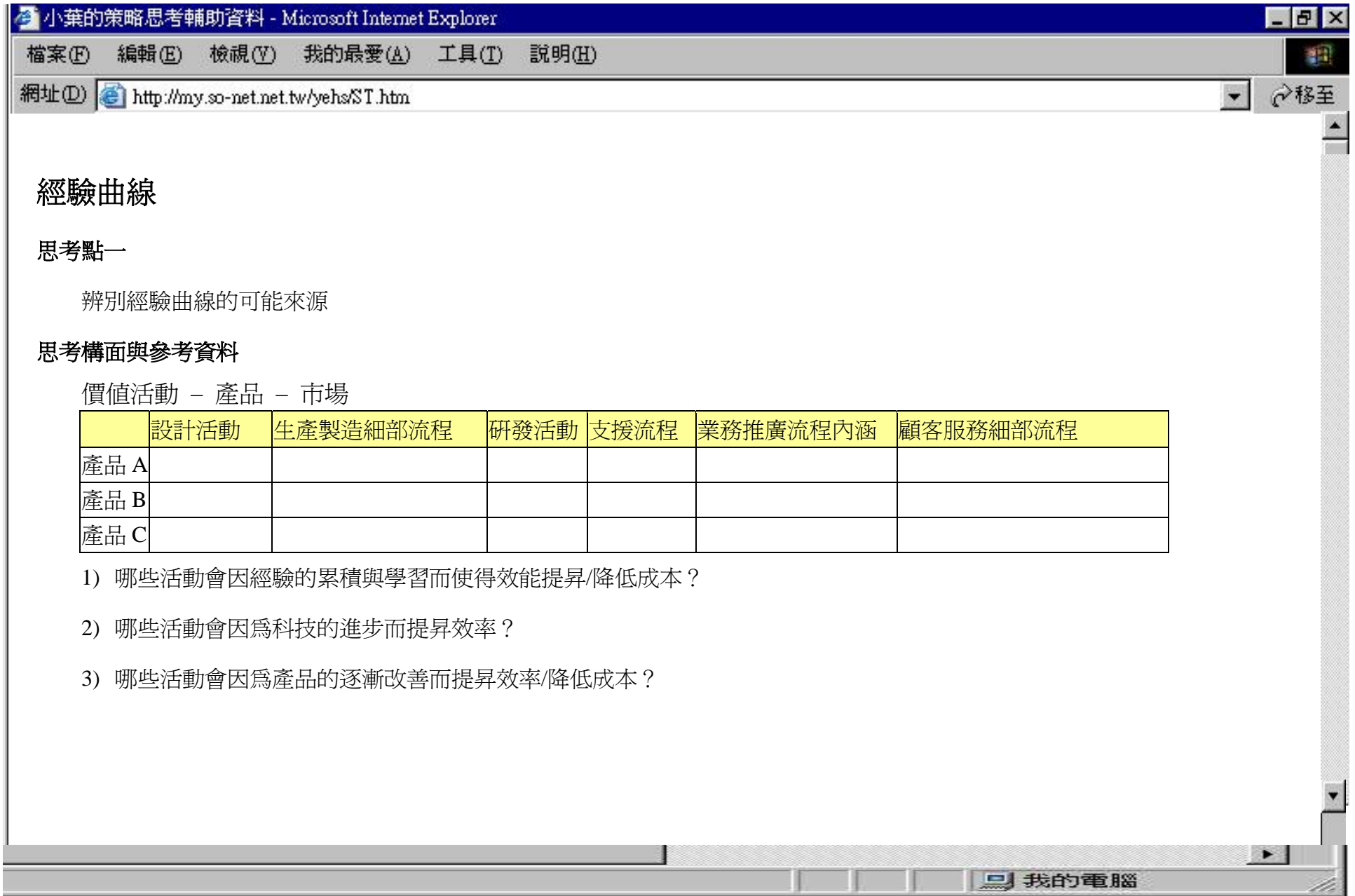
#### 企業核心資源表

類型	內容	不可分割且有剩餘	可能的範疇應用
有形資產			
無形資產			
能力			
關係資源			

- 1) 擴大產品市場，對於作業、銷售、管理資源的影響。(價值說 - 結構競局考量)
- 2) 延伸價值活動組合，向上游供應商或下游顧客。
- 3) 出售剩餘資源，例如品牌、管理團隊、硬體設施。(交易成本考量、統治互賴考量)
- 4) 進入新範疇時能否掌握新領域的知識、技術與資源與我們的核心資源是否一致(資源說)
- 5) 組織其他相關活動的調整與搭配 (新的資源、能力、技術、組織活動、夥伴關係)

我的電腦





## 經驗曲線

### 思考點一

辨別經驗曲線的可能來源

### 思考構面與參考資料

價值活動 - 產品 - 市場

	設計活動	生產製造細部流程	研發活動	支援流程	業務推廣流程內涵	顧客服務細部流程
產品 A						
產品 B						
產品 C						

- 1) 哪些活動會因經驗的累積與學習而使得效能提昇/降低成本？
- 2) 哪些活動會因為科技的進步而提昇效率？
- 3) 哪些活動會因為產品的逐漸改善而提昇效率/降低成本？

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點二**

辨別經驗曲線在產業中的實際狀況

**思考構面與參考資料**

學習曲線實際狀況預估

	設計活動	生產製造細部流程	研發活動	支援流程	業務推廣流程內涵	顧客服務細部流程
產品 A						
產品 B						
產品 C						

1) 相關活動的學習效率如何？學習效率與時間的關係如何？學習效率與總量的關係如何？  
(如花多久時間可以使生產速度進步一倍、處理多少量可以品質提昇至標準程度等)

2) 產業/同業的情況為何？

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點三

經驗曲線之利用

### 思考構面與參考資料

#### 學習曲線 & 產業成長狀況

	產業發產情況	設計活動	生產製造細部流程	研發活動	支援流程	業務推廣流程內涵	顧客服務細部流程
產品 A			A&B 相容			A&C 相容	
產品 B			A&B 相容				
產品 C						A&C 相容	

- 1) 產業發展之情況 (初生期、成長期、成熟期) 為何?
- 2) 產業成長率高 + 經驗曲線明顯應先佔有市場已累積經驗曲線
- 3) 以預期成本滲透市場對於經驗曲線的影響(考量競爭對手反應、吸引新客戶降低競爭)
- 4) 不同產品間是否對於經濟曲線有共同的累積或移轉效果。(如產品 A&B 在生產活動上是相容的、產品 C&A 在業務推廣上是相容的)

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點四**  
經驗曲線之主動促成與管理

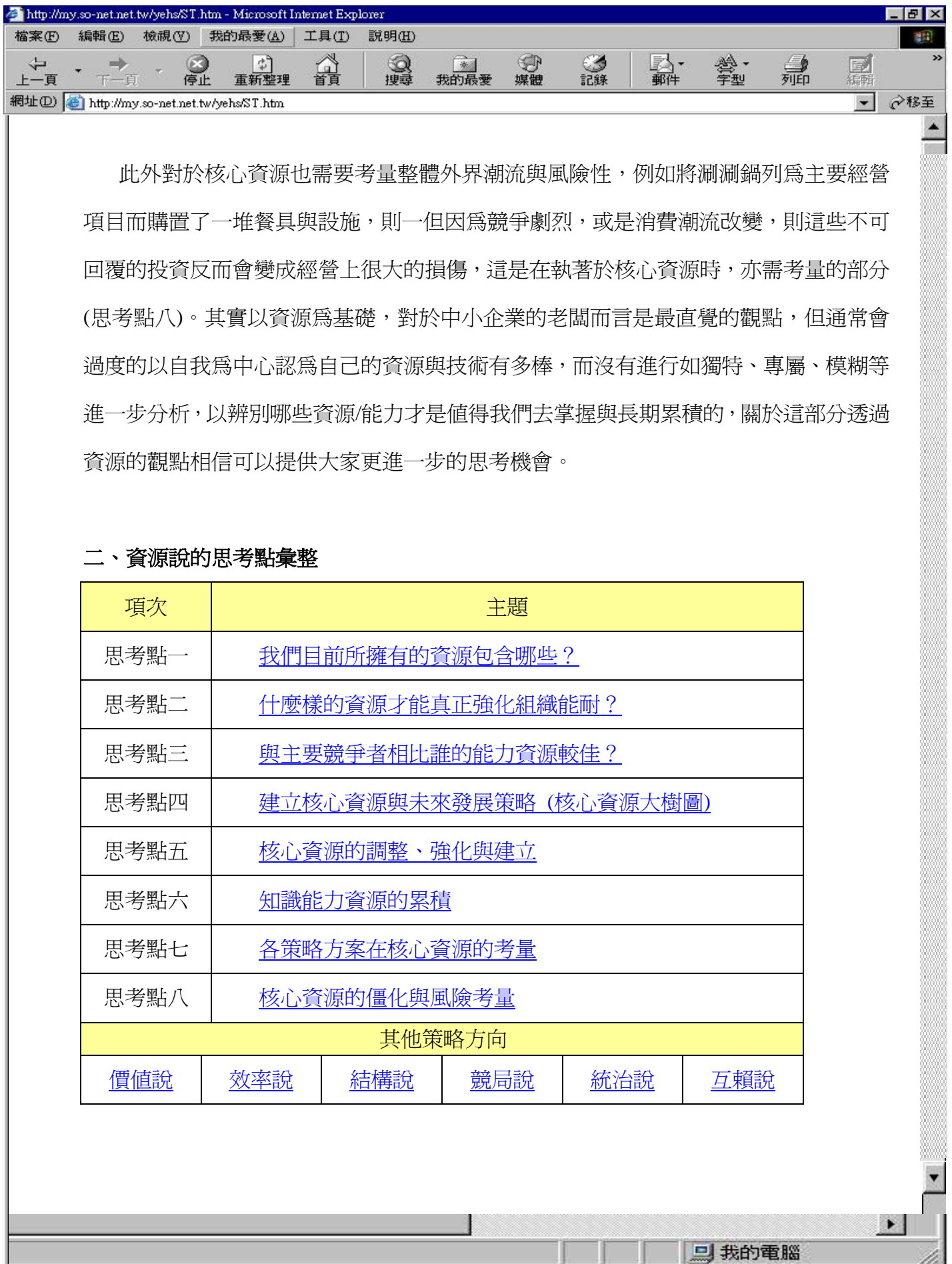
**思考構面與參考資料**  
經驗曲線改善之可能機制

	產業發產情況	設計活動	生產製造 細部流程	研發活動	支援流程	業務推廣流程內涵	顧客服務細部流程
人員訓練							人員訓練
設備投資							
資訊設備							
零件重新設計							
作業活動重新設計							
其他 (如品管圈)							

- 1) 加強人員之訓練之可行性。
- 2) 觀察產業科技發展，考量投資自動化或資訊設備之可能性。
- 3) 產品或業務流程之重新設計。
- 4) 解析各細部活動思考提昇經驗曲線之可行性
- 5) 資料庫的建立累積與運用。
- 6) 管理制度與企業核心資源的調整思考 (資源說、核心資源表)

我的電腦







小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點一**

我們目前所擁有的資源包含哪些？

**思考構面與參考資料**

策略性資源內涵表

	我們所擁有的資源	範例
有形資產		土地廠房、機器設備、現金、有價證券
無形資產		品牌/商譽、智慧財產、執照、契約/正式網路、資料庫
個人能力		專業技術能力、經營管理能力、人際網路
組織能力		組織流程/制度、業務運作能力、創新商品化能力、組織文化

配合價值活動組合中思考企業資源

	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	業務推廣	品牌
配合資產								
對應能力								

- 1) 確認企業擁有哪些資源
- 2) 可以從價值活動中找尋 (如採購、生產、技術開發、業務推廣、技術服務)

我的電腦



## 思考點二

界定出公司之核心資源-什麼樣的資源才能真正強化組織能耐？

### 思考構面與參考資料

#### 核心資源檢核表

資源類型	資源列表	顧客價值	獨特性	專屬性	模糊性	耐久度	延展性
有形資產							
無形資產							
個人能力							
組織能力							

- 1) 顧客價值：該項資源是否能對顧客所重視的價值有很高的貢獻？
- 2) 獨特性：在我們所選擇的經營範疇中，該項資源是否很稀少並且不可替代？
- 3) 專屬性：該項資產是否與公司的組織、人員、制度緊密結合並且不易轉移與分割？
- 4) 模糊性：該項資源是否經過長時間的學習與累積，且其建立的因果關係不是很容易理解，競爭者也較難模仿？
- 5) 耐久度：該項資源與能力所帶來的優勢與價值能持續多久？
- 6) 延展性：我們能否以該項資源為基礎推演到其他可能的產品/服務領域？
- 7) 上述分析需考量外在環境以及技術的變動，與組織目標的一致性。

### 思考點三

與主要競爭者相比誰的能力資源較佳？

### 思考構面與參考資料

#### 核心資源檢核表

資源列表範例	細分範例	競爭者 A	競爭者 B	競爭者 C
行銷	業務員規模			
	通路關係			
	品牌管理			
	促銷能力/彈性			
研發	改良式研發			
	速度			
	系統性			
	低成本			
關係網路	產業類別			
	關係強度			
廠房	產能			
	效率			
專利	製程、產品、外觀			
	效用(排外性)			

- 1) 市場上的主要競爭者有哪些？誰的資源/能力較佳？
- 2) 關鍵的資源與能力大概有哪些？（搭配結構說考量）
- 3) 利用對相關資源/能力的了解，將其作更進一步的解析以作比較。

http://my.so-net.net.tw/yehsST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

上一頁 下一頁 停止 重新整理 首頁 搜尋 我的最愛 媒體 記錄 郵件 字型 列印 編輯

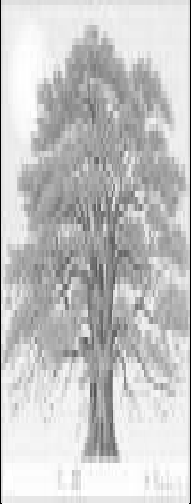
網址(D) http://my.so-net.net.tw/yehsST.htm 移至

### 思考點四

建立核心資源與未來發展策略 (核心資源大樹圖)

#### 思考構面與參考資料

核心資源-核心產品-最終產品關聯 (範例)

跨國外商公司、傳統大企業、高科技公司、中小企業、政府單位	
最終市場	
專利/商標申請、專利/商標侵權訴訟、智財策略建議 專利地圖分析、侵權服務、專利競爭分析等	
最終產品(樹葉)	
訴訟服務、法律顧問諮詢、智財顧問諮詢	
核心產品(樹枝)	
人際網路/客戶關係、高素質法律專業服務、智財管理相關專業 知識管理與資訊系統、科技產業、管理產業分析專業	
核心資源(樹根與樹幹)	

- 1) 考量外在環境與競爭分析 (價值說 – 結構說)
- 2) 考量企業經營的產品與市場範疇 (價值說 – 結構說分析)
- 3) 考量環境與技術趨勢 (風險-生態分析)
- 4) 藉由前述資源分析界定公司之核心資源 (核心資源表)
- 3) 以核心資源觀點建立未來發展策略 (核心資源-核心產品-最終產品)
- 4) 產品 – 市場的可能調整 (哪些產品為核心外且不具累積學習效用)
- 5) (問)核心資源的建立與調整。

我的電腦

### 思考點五

核心資源的調整、強化與建立

#### 思考構面與參考資料

核心資源的調整與建立

	核心資源 A	核心資源 B	核心資源 C
調整的方向			
建立的方式			

- 1) 針對未來發展之策略我們還欠缺哪些資源？要補強哪些資源？
- 2) 缺少的資源能否透過組織自行發展
- 3) 缺少的資源能否由市場購入
- 4) 缺少的資源能否透過與其他企業的合作發展來學習建立(統治-互賴考量)

### 思考點六

知識能力資源的累積

#### 思考構面與參考資料

知識資源建構的機制(範例)

	業務推廣能力	智財管理專業	法律專業知識
知識的吸收			
知識的流通			
知識的儲存與機構化			

- 1) 在核心資源中有些無形資產與能力(如研發能力、業務運作)
- 2) 我們用什麼方式與制度來吸收新的知識。
- 3) 我們用什麼樣的制度來加速知識在組織間的流通
- 4) 用什麼樣的方式將知識資源整合並落實到公司的實體系統(如文件、資料庫上)

### 思考點七

各策略方案在核心資源的考量

#### 思考構面與參考資料

策略方案-核心資源關聯表 (範例)

	核心資源(如品牌)	業務運作	研發能力	其他影響
產品延伸	降低品牌印象		提昇整合技術	
某產品外包		負面影響	降低規模	
策略方案三				
策略方案四				

- 1) 各策略方案對於核心能力累積與貢獻為何？如開發新的產品、價值活動的外包、擴大經營規模等
- 2) 相關策略活動對於累積未來所需核心資源的情況
- 3) 剩餘核心資源的應用方式，自行應用或委外(效率說-範疇經濟)

### 思考點八

核心資源的僵化與風險考量

#### 思考構面與參考資料

資源風險-核心資源關聯表 (範例)

	生產設備	研發能力	核心資源一	核心資源二
外界環境變動之可能影響				
技術變動之影響				
穩定/變動..				

- 1) 核心資源配合外界環境的彈性如何？
- 2) 外界環境/技術變動對於核心資源的影響為何？
- 3) 資產的不可回覆性程度如何？
- 4) 可能的因應策略與考量為何？



## 第四節 結構說輔助資料

### 一、範例說明

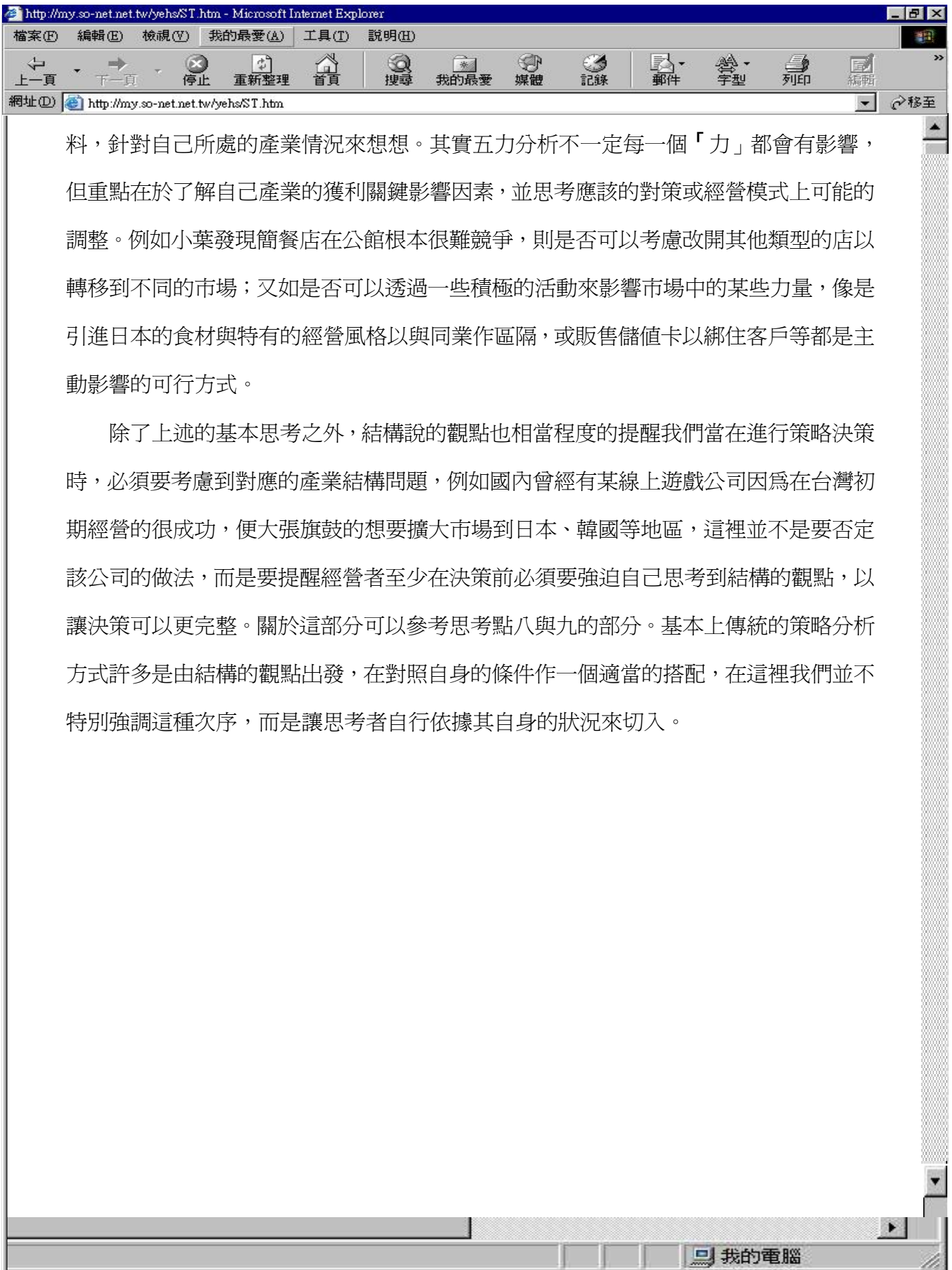
一樣是開餐廳的例子，許多老闆會過度以自我為中心來思考，例如小葉自恃提供的餐點物美價廉並且因為在政大指南路上開的店非常成功，便想要去台大門口也給他開一家分店。殊不知台大附近公館複雜的競爭情況與政大門口僅指南路一條的情況根本不同，這即是犯了忽略「產業結構」的傳統錯誤。畢竟公司是在市場上與人競爭，因此除了向內看自己很讚的料理以及廚藝之外，更要向外思考店裡所選擇的「產品市場」面臨的競爭環境，這即是結構說強調的觀察重點。

今天假設小葉要到台大公館附近開一家個性簡餐的分店，第一個要件就是先要搞清楚簡餐這種類型的店在該地區是否能獲利、主要受到哪些因素的影響？最簡單的方法就是從幾個方面來看，例如(1)台大學生們對於該類餐廳的喜好 – 客戶的議價能力 (2)公館附近類似簡餐店的競爭情況如何 – 產業內的競爭情況 (3)若簡餐店生意好賺則新的進入者加入市場的可能性如何 – 新進入者的威脅 (4) 簡餐店被新興的複合餐飲店取代的可能性 – 替代品的影響以及 (5)從店裡賺到的錢是否全部繳了店租或給上游供應商 – 供應商的議價能力。這些就是哈佛商學院名教授波特的五力分析(思考點一)。

在對於影響小店獲利的五種主要因素有了基本的認知之後，接下來當然就是依序考量各種來源對於我們所經營範疇的實際狀況，以同業的競爭情況為例可能的觀察點包含了，公館附近簡餐業務的成長規模如何？相似類型的店有幾家或者這些店是不是都是打死不退的(退出障礙)，這些都可以在思考點二有詳細的說明。而若簡餐店的毛利很高，大家都想進來分一杯羹，即所謂新進入者加入市場的影響則包含如顧客對於現有簡餐店的習慣與支持度、店面取得的難易，或者經營規模等都是可能的影響(思考點三)。

針對後面的幾項其分析其精神是相似的，大家可以透過思考點四-六所整理的資







http://my.so-net.net.tw/yehsST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

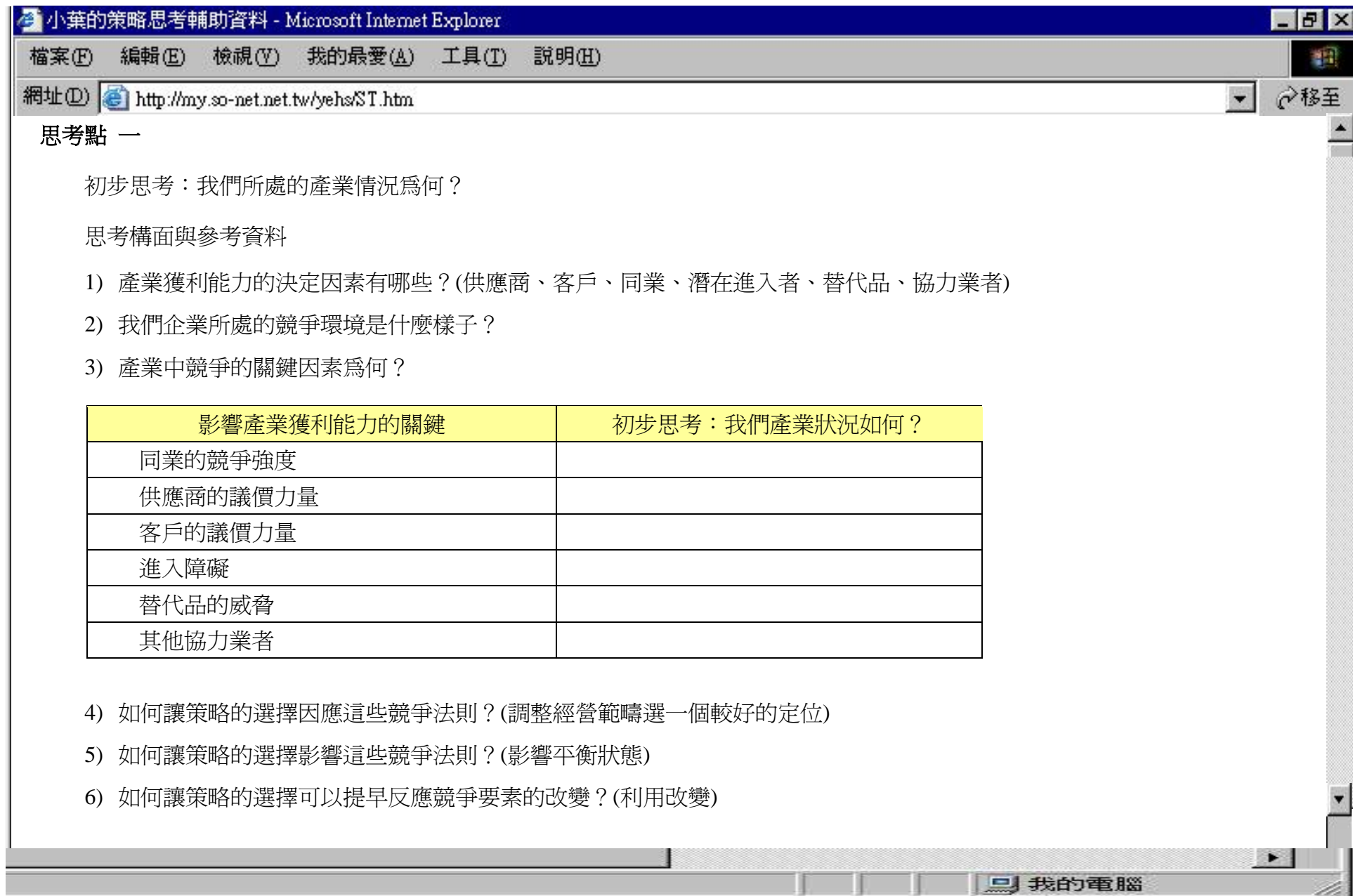
上一頁 下一頁 停止 重新整理 首頁 搜尋 我的最愛 媒體 記錄 郵件 字型 列印 編輯

網址 http://my.so-net.net.tw/yehsST.htm 移至

## 二、結構說的思考點彙整

項次	主題				
思考點一	<a href="#">初步思考：我們所處的產業情況為何？</a>				
思考點二	<a href="#">在我們所經營的產業範疇中同業的競爭程度如何？</a>				
思考點三	<a href="#">產業的進入障礙如何？</a>				
思考點四	<a href="#">客戶實力的決定關鍵因素為何？</a>				
思考點五	<a href="#">供應商實力的決定因素</a>				
思考點六	<a href="#">替代品的威脅的決定因素</a>				
思考點七	<a href="#">我們的經營範疇是否都屬於同一個產業區段中？</a>				
思考點八	<a href="#">策略作為與產業結構互動之思考</a>				
思考點九	<a href="#">獨占力之擴大利用</a>				
其他策略方向					
<a href="#">價值說</a>	<a href="#">效率說</a>	<a href="#">資源說</a>	<a href="#">競局說</a>	<a href="#">統治說</a>	<a href="#">互賴說</a>

我的電腦



## 思考點 二

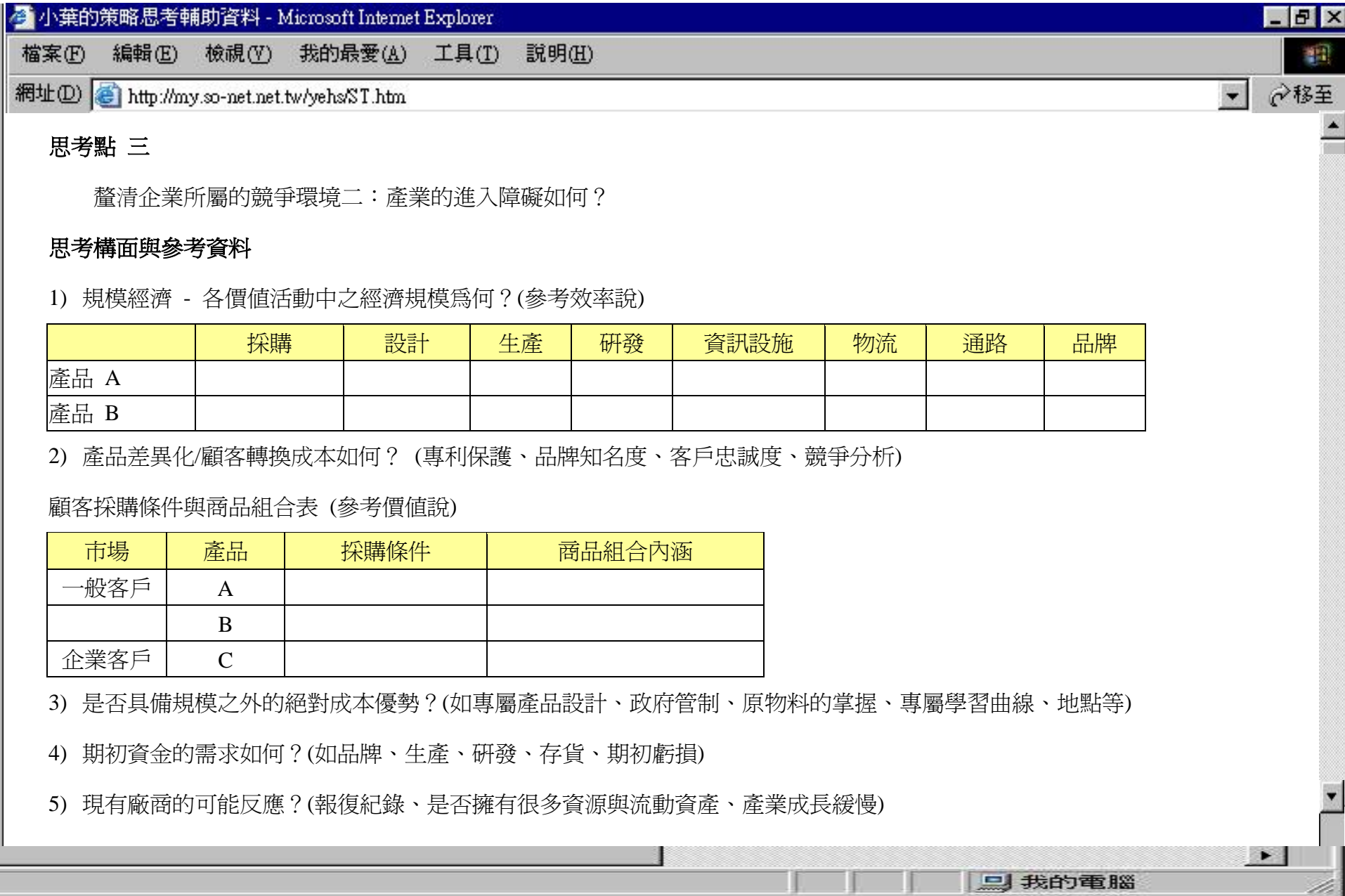
釐清企業所屬的競爭環境一：在我們所經營的產業範疇中競爭程度如何？

### 思考構面與參考資料

產業特性對於競爭程度的影響

產業基本特性	影響	實際情況	可能變化	因應方式	三構面的調整
產業成長的情況	成長緩慢將易導致惡性競爭			如：調整經營 範疇(產品、市 場、活動組 合)、形成產業 默契、購併、 降低退出障 礙	產品-市場 活動組合 業務規模 資源 網路關係 其他...
成本結構	固定成本高容易帶來殺價競爭				
產能需增加大量	容易導致整體產能過剩				
間歇性產能過剩	易導致惡性競爭				
高退出障礙	易導致惡性競爭				
廠商狀況					
市場集中程度	集中度高/依存度高較穩定				
產品差異性/轉換成本低	客戶容易以價格服務為標準				
對廠商具重大策略意義	不惜犧牲利潤經營				
競爭者較多元	容易破壞產業和諧				

- 1) 相關因素在我們產業是否會發生或實際狀況為何？(如產品差異性/顧客移轉成本可參考價值說的顧客認知價值以及產品競爭分析。)
- 2) 相關因素對於產業獲利的影響程度如何？(高/低)
- 3) 因應外在環境、技術、通路、經營方式或替代品等變動，相關因素可能的變化為何？
- 4) 提昇產業內競爭強度的方式有哪些？改變定位、影響對手、利用改變 (呼應到價值、效率等其他考量)



### 思考點 三

釐清企業所屬的競爭環境二：產業的進入障礙如何？

### 思考構面與參考資料

1) 規模經濟 - 各價值活動中之經濟規模為何？(參考效率說)

	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
產品 A								
產品 B								

2) 產品差異化/顧客轉換成本如何？(專利保護、品牌知名度、客戶忠誠度、競爭分析)

顧客採購條件與商品組合表 (參考價值說)

市場	產品	採購條件	商品組合內涵
一般客戶	A		
	B		
企業客戶	C		

3) 是否具備規模之外的絕對成本優勢？(如專屬產品設計、政府管制、原物料的掌握、專屬學習曲線、地點等)

4) 期初資金的需求如何？(如品牌、生產、研發、存貨、期初虧損)

5) 現有廠商的可能反應？(報復紀錄、是否擁有很多資源與流動資產、產業成長緩慢)

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

- 6) 通路取得的難易？通路成本。(客戶是如何得知商品訊息，如何購買商品？參考顧客價值鍊)
- 7) 相關因素在我們產業是否會發生或實際狀況為何？
- 8) 相關因素對於產業獲利的影響程度如何？(高/低)
- 9) 因應外在環境、技術、通路、經營方式或替代品等變動，相關因素可能的變化為何？
- 10) 提昇進入障礙的可能方式有哪些？(呼應到價值、效率等其他考量)
- 11) 在三構面上的可能調整？

進入障礙之影響因素	實際情況	影響程度	可能的變化	可能之因應方式	落實到三構面上的調整
規模經濟				如：調整經營範疇、掌握關鍵資源，建立	核心資源...
產品差異化				品牌聲譽、滿足不同市場區求、創造規模	產品-市場-規模-活動組合
顧客的移轉成本				經濟、運用經驗曲線、將帳面利潤轉化為	
絕對成本優勢				策略性資源(降低誘因)、提高預期報復之	
期初資金需求				可能性	
現有廠商的反應					
通路取得的難易					

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點 四

釐清企業所屬的競爭環境三：客戶實力的決定因素

思考構面與參考資料

影響客戶實力的因素	實際情況	影響程度	可能的變化	提高企業議價能力可能方式	策略上的調整
客戶的集中程度較高				1. 選擇議價力較低之客戶之可行性(對產品專業知識不足、具成長潛力、欠缺談判力等) 2. 降低顧客對價格的敏感性(創造附加價值、提昇品牌知名度、售後服務等) 3. 提高顧客的轉換成本(產品特性、使用習慣、學習效果、規格不明確等)	1. 改變產品-市場組合 2. 改變商品組合 3. 考量產品-活動組合關係 4. 合作夥伴的調整 (可參考價值說)
客戶的採購量大					
產品佔客戶成本比例高					
產品是標準品或差異性低					
客戶轉換成本低					
客戶的利潤微薄					
客戶所掌握的資訊					
客戶向上整合之能力					
客戶直接批貨之可能性					
品牌知名度					
產品對客戶的重要性					

- 1) 相關因素在我們產業是否會發生或實際狀況為何？
- 2) 相關因素對於產業獲利的影響程度如何？(高/低)
- 3) 因應外在環境、技術、通路、經營方式或替代品等變動，相關因素可能的變化為何？
- 4) 提昇我們議價能力的可能方式有哪些？策略上的可能調整？

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點 五

釐清企業所屬的競爭環境四：供應商實力的決定因素

#### 思考構面與參考資料

影響供應商實力的因素	實際情況	影響程度	可能的變化	可能因應方式	三構面的調整
供應項目的差異性				1.分散供應來源、找尋合格的替代品。 2.使用標準產品、降低移轉成本 3.避免專用設備與人員訓練的投資 4.建立向後整合能力(公開訊息、合作聯盟)	例如調整活動組合內涵、調整資源、改變商品內容等..
供應商與企業的移轉成本					
供應項目是否存有替代品					
供應商集中程度					
採購量對於供應商的重要性					
供應項目對於我方價值之影響					
向上下游整合之能力					

- 1) 相關因素在我們產業是否會發生或實際狀況為何？
- 2) 相關因素對於產業獲利的影響程度如何？(高/低)
- 3) 因應外在環境如技術、通路、產業價值鍊、經營方式或替代品等變動，相關因素可能的變化為何？
- 4) 提昇我們議價能力的可能方式有哪些？策略上的可能調整為何？

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點 六

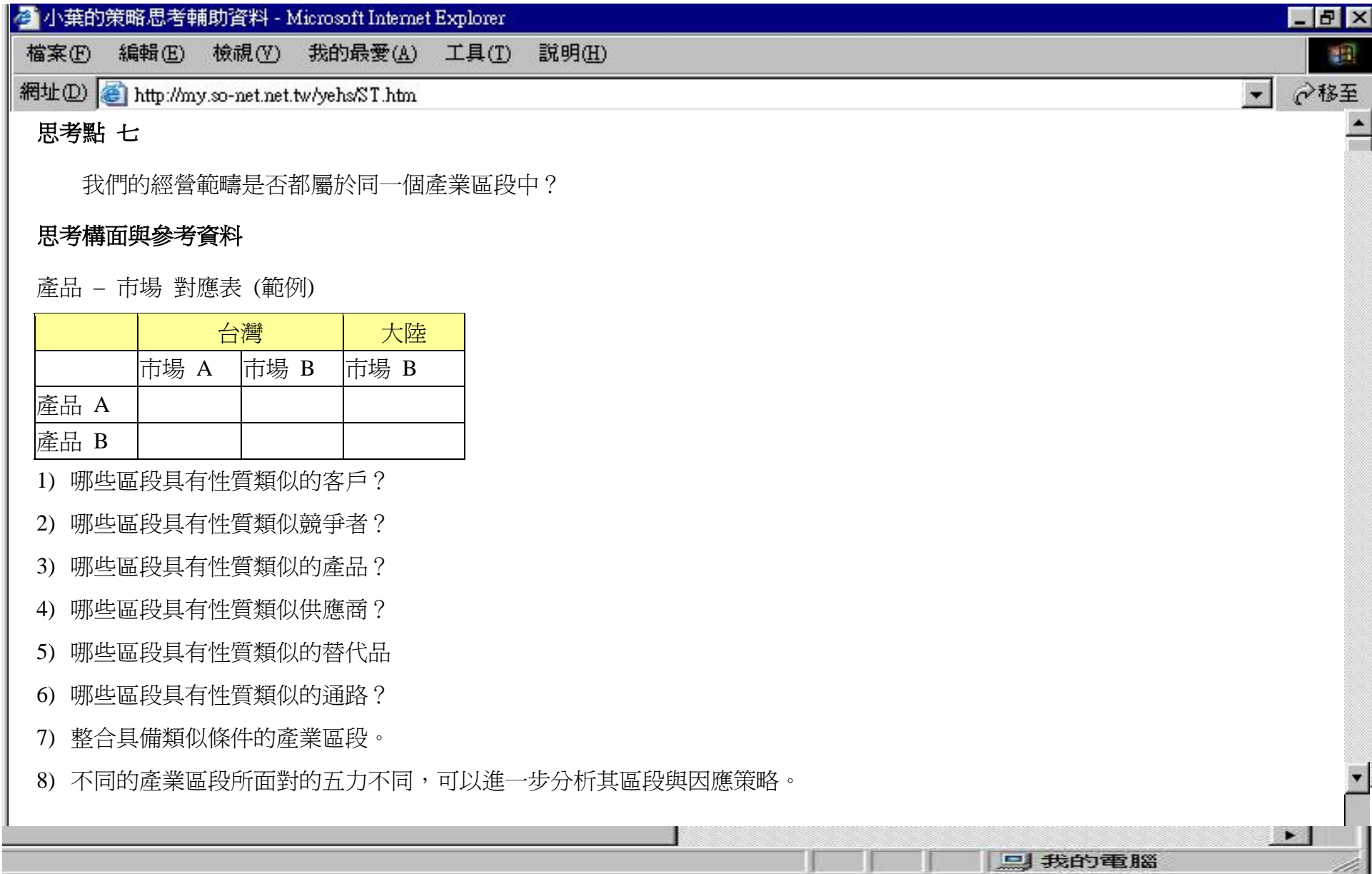
釐清企業所屬的競爭環境五：替代品的威脅的決定因素

#### 思考構面與參考資料

替代品威脅決定因素	實際情況	影響程度	可能的變化	可能因應方式	三構面的調整
替代品的相對價格				例如：提昇客戶移轉成本，監視技術發展，先期的研發與投資，（苦參考風險與生態說）	例如：核心資源的調整、產品市場的調整、價值活動內涵的調整、體系網路的調整。
客戶的移轉成本					
客戶使用替代品的傾向					
替代品的現有客戶成長情況					

- 1) 相關因素在我們產業是否會發生或實際狀況為何？
- 2) 相關因素對於我們所處產業的影響程度如何？(高/低)
- 3) 因應外在環境如技術、通路、產業價值練、經營方式或替代品等變動，相關因素可能的變化為何？
- 4) 降低替代品威脅的方式有哪些？策略上的可能調整為何？

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點 八

策略作為與產業結構互動之思考

思考構面與參考資料

1) 從上述的整理中，我們應注意的產業關鍵獲利因素有哪些？

五力分析概況	我們產業的關鍵因素	可能變化	初步思考的因應方式
產業內的競爭考量			
顧客議價能力考量			
進入障礙/移動障礙考量			
供應商議價能力考量			
替代品威脅考量			

2) 在思考各種可能的策略方案時，需考量產業結構中關鍵因素之互動關係？例如進入時機之選擇、降價以擴大產品規模範疇經濟的利用對於五力的影響。

五力分析概況	我們產業的關鍵因素	可能變化	策略作為的影響(如進入時機的選擇)
產業內的競爭考量			
顧客議價能力考量			
進入障礙/移動障礙考量			
供應商議價能力考量			
替代品威脅考量			

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點 九

獨占力之擴大利用

#### 思考構面與參考資料

##### 獨占性資源檢核

獨占力可能來源	我們所擁有的資源(範例)	哪些具獨占優勢	可能的應用方式	新的產業結構考量	對現有產業結構之影響
經營範疇	產品特性、客戶忠誠度、價值活動之規模、地理位置 (檢視產品-市場-活動組合-業務規模-地理構性)				
資產	土地廠房、機器設備、品牌/商譽、智慧財產、執照、契約/正式網路、客戶資料庫				
能力	專業技術、人際網路、組織流程/制度、業務運作能力、創新商品化能力、組織文化				

- 1) 考量五力分析，哪些資源具有較佳的獨占力 (如地點、關鍵原料、專利技術、生產規模、品牌、客戶移轉成本等)
- 2) 獨占力可能的應用方式 (如擴大產品-市場、擴大活動組合) 參考效率說範疇經濟以及其他說
- 3) 需考量新的範疇中的產業結構(是否仍具有優勢)
- 4) 需考量對於現有產業結構的影響。

我的電腦



## 第五節 競局說輔助資料

在市場當中我們的一切作為是否可以成功，競爭者的反應佔有相當大的要素，今假設小葉在台大附近開的和風簡餐店初期的經營情況良好，但他想要透過降價促銷以擴大店裡的營業規模，除了要評斷降價對於消費者的影響之外，亦必須顧慮到競爭者的可能反映。假設競爭者紛紛跟進，則結果很可能導致業務規模並沒有擴大，反而是一起嘉惠了消費者，並讓這一行更難經營。

競局說即是將此種互動納入思考的過程，而第一步便是先要搞清楚，競爭者到底是誰？以小葉的店為例，除了現有的競爭者之外，其他一些很可能進入的同樣市場的廠商也必須要一併注意(思考點一)。如果策略方案可以避免競爭者的報復，則當然是最好的情況，但要避免的方式有哪些？例如小葉想到的是 (1) 不會影響到競爭者的目標、(2) 尋找競爭者認知上的漏洞 (3) 利用競爭者天生或條件上的弱勢 (4) 競爭者不知道我方採行的策略活動。透過思考點三到五，即是把這些資料作一些初步的整理。例如目前假設競爭者都認為高價位的簡餐店沒有市場，但小葉從消費潮流上卻觀察到此一機會，因此進行產品擴張的初期便不容易造成競爭者跟進，但務必盡速累積進入障礙(如口碑)以降低競爭者跟進的影響 (思考點五)。

假設競爭者遲早都會反映，則一種方式是讓對方搞不清楚成功的原因為何？例如小葉同時調整了餐點的內容、店內的裝潢、價格與服務，並獲得了廣大的好評，競爭者因為不知道主要的原因為何，因此會較難學習與反應。關於這部分我們在思考策略方案時即必須一併考慮競爭者未來可能的反應、準備時間與可能的報復手段等，以作較全面的考量(思考點六)。

一樣的邏輯若轉換成我們是防禦者的角度，則思考的角度只是反過來罷了，例如某家店開始提供西式的簡餐，小葉即必須注意是否他既有的市場認知需要調整，或者我們

http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

← 上一頁    → 下一頁    停止    重新整理    首頁    搜尋    我的最愛    媒體    記錄    郵件    字型    列印    編輯

網址(D) http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm 移至

跟進之後的來回影響等等，這部分可以參考思考點七的部分。基本上，競局常常被人與商業策略劃上等號，很多如賽局理論或一些兵法專書都有類似精神。競局觀點是要提醒思考者注意到經營是一種動態與互動的過程，相關的作為若可以比對方思考更多一層，並採用適切的應對方式自然可以掌握較多勝出的機會。

**二、競局說的思考點彙整**

項次	主題				
思考點一	<a href="#">我們必須觀察有哪些競爭者？</a>				
思考點二	<a href="#">競爭者的目標為何</a>				
思考點三	<a href="#">競爭者對於產業以及本身條件的認知</a>				
思考點四	<a href="#">競爭者現階段的策略以及能力為何？</a>				
思考點五	<a href="#">避免競爭者報復行動的策略思考點</a>				
思考點六	<a href="#">攻擊策略與競爭者反應的動態評估</a>				
思考點七	<a href="#">防禦策略的思考觀點</a>				
思考點八	<a href="#">市場訊號以及承諾的使用</a>				
其他策略方向					
<a href="#">價值說</a>	<a href="#">效率說</a>	<a href="#">資源說</a>	<a href="#">結構說</a>	<a href="#">統治說</a>	<a href="#">互賴說</a>

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點一

我們必須觀察有哪些競爭者？

思考構面與參考資料

競爭者列表

可能競爭者類型	產品-市場 A	產品-市場 B
現有市場的競爭者		
容易克服進入障礙的廠商		
可能向前向後整合之供應商或顧客		
該公司在產業中有合作對象		
進入產業是該公司策略的自然延伸		

- 1) 在我們所涉及的領域中，哪些公司的作為與對市場的反應是我們所必須注意的？
- 2) (問)若以攻擊者的角度來看，應如何降低競爭者對於我方策略行動的負面反應？
- 3) (問)若以防禦者的角度來看，應該如何避免可能的傷害？

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

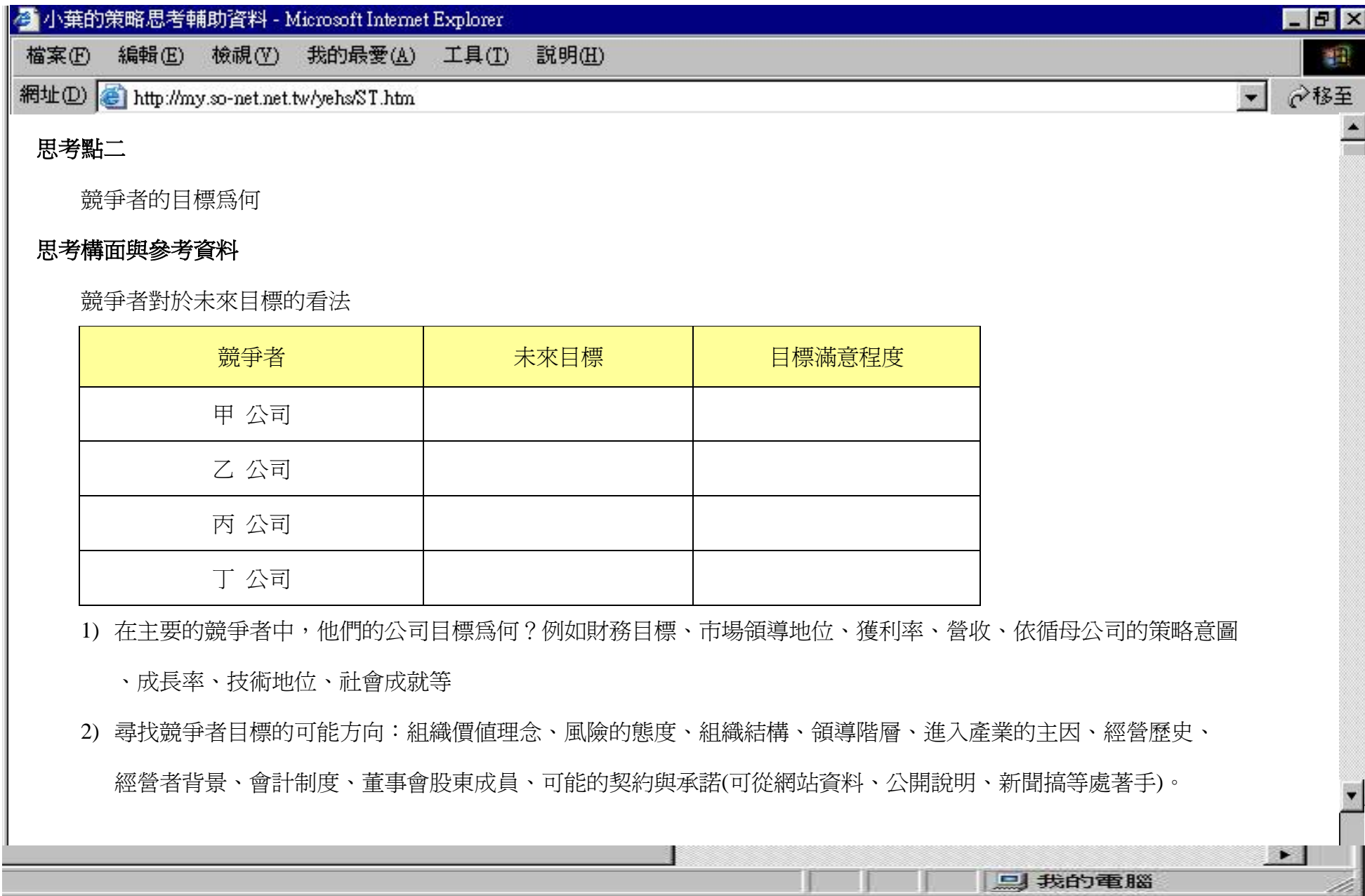
網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

攻擊策略行動的思考點

降低競爭者負面反應	可能思考點
對產業整體有利	參考結構說
未影響到競爭者之目標	競爭者目標與產業分析
競爭者以為對其目標無影響	競爭者目標與認知缺口
競爭者無法輕易察覺策略行動	資源與網路的調整較不易被察覺
拖延競爭者發現的時間	策略方案的內隱性
讓競爭者無法探知影響其目標之主要原因	策略行動的多元性
讓競爭者不易學習或立刻反應	策略行動的複雜性與競爭者能力分析
利用競爭者的移動障礙	目標、策略與反應分析
利用競爭者資源能力上的弱點	能力與反應分析

例如：以降價來說 – 容易與目標直接衝突 – 容易被發現 – 容易被辨別出原因 – 容易學習 – 可以立即反應，若無移動障礙且無法使得整體產業受益，降價易容易遭致報復。

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點三

競爭者對於產業以及本身條件的認知

### 思考構面與參考資料

競爭者對於競爭情況以及產業的認知

競爭者	競爭地位	特殊信念	產品與產業趨勢	傳統經營智慧	認知上可能的缺口
甲 公司					
乙 公司					
丙 公司					

- 1) 從網站、公開聲明、經理人或銷售人員的聲明中，競爭者對於他們相對地位的認知如何？例如在成本、產品品質、顧客偏好、技術能力等方面
- 2) 競爭者是否對特定之產品特色、製造地點、行銷與配銷、技術或品質的要求上有其特殊的信念？例如從組織文化、領導者的信念或該公司的經營歷史來看。
- 3) 競爭者對於產品技術發展、產品銷售成長率等產業趨勢的看法如何？
- 4) 競爭者對於產業基本經營方式與關鍵成功因素是否抱持著所謂的傳統智慧？例如在產品線的安排、經銷與通路的方式、組織制度等。
- 5) 競爭者在以上的認知中，有哪些與實際狀況有出入？有哪些會因為環境而改變？

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點四

競爭者現階段的策略以及能力為何？

思考構面與參考資料

競爭者現階段的策略與能力

競爭者	策略	資源與能力 強點	資源與能力 弱點
甲 公司			
乙 公司			
丙 公司			

1) 競爭者現階段的策略與可能的行動為何？

2) 競爭者所具備的資源與能力有哪些強處與缺點？

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點五

避免競爭者報復行動的策略思考點 (尋找對我方有利的戰場與對手)

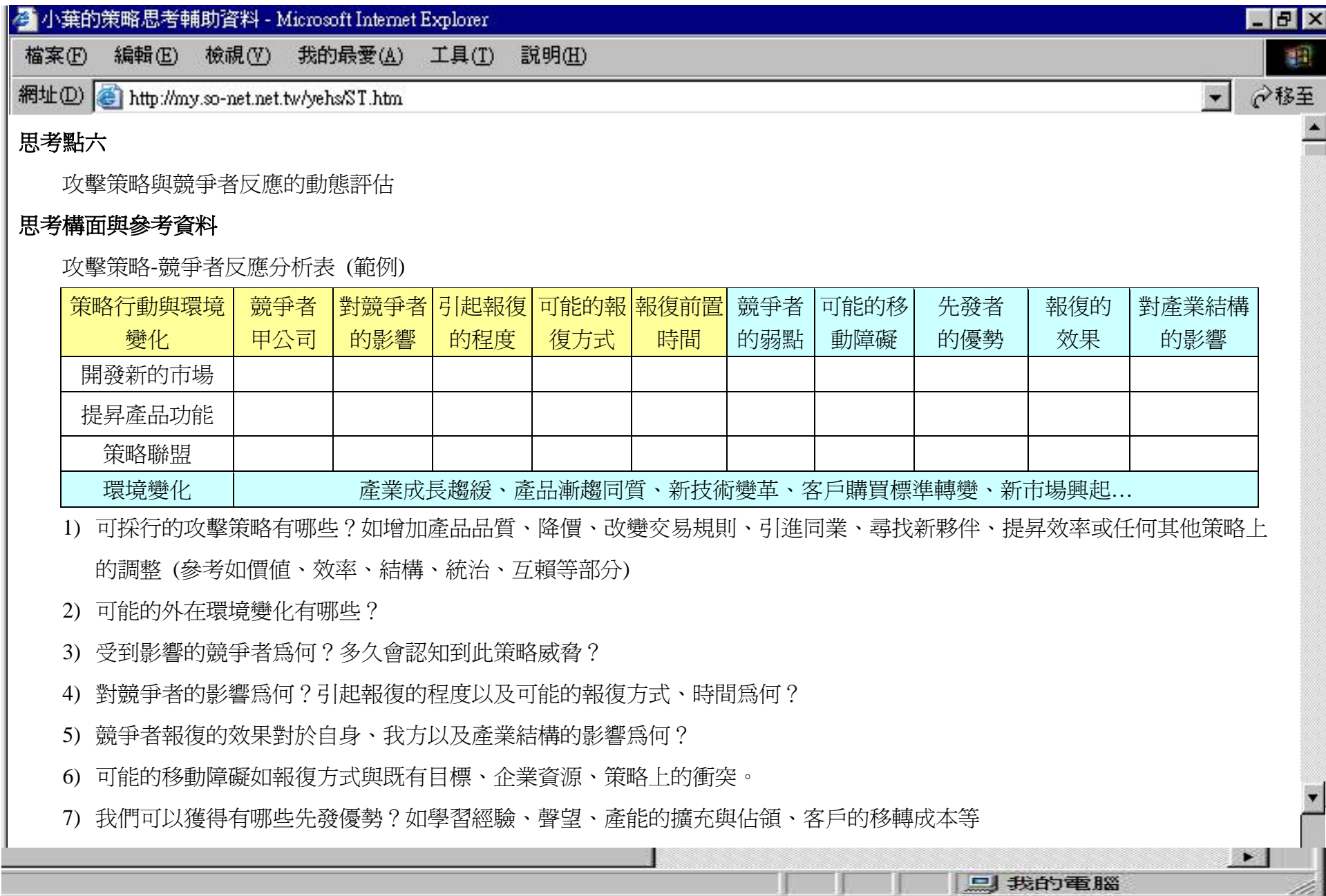
### 思考構面與參考資料

競爭者競爭概況分析表

競爭者	未來目標	認知缺口	現行策略	強處與弱點	可能採行之策略行動
甲公司					
乙公司					
丙公司					
環境變化	產業成長趨緩、產品漸趨同質、新技術變革、客戶購買標準轉變、新市場興起...				

- 1) 策略行動能否創造共贏的局面或是繞過競爭者的目標？
- 2) 能否從競爭者認知上的誤差找尋攻擊點？
- 3) 能否利用競爭者既有策略的束縛或是相對的弱勢來考量我們的策略行動？
- 4) 什麼是適當的行動時機？
- 5) 產業發展與外界環境是否使得我們必須積極採行攻擊策略以達到策略目標？(如產業成長趨緩、先進者具有高度優勢等)

我的電腦



### 思考點六

攻擊策略與競爭者反應的動態評估

### 思考構面與參考資料

攻擊策略-競爭者反應分析表 (範例)

策略行動與環境變化	競爭者 甲公司	對競爭者 的影響	引起報復 的程度	可能的報 復方式	報復前置 時間	競爭者 的弱點	可能的移 動障礙	先發者 的優勢	報復的 效果	對產業結構 的影響
開發新的市場										
提昇產品功能										
策略聯盟										
環境變化	產業成長趨緩、產品漸趨同質、新技術變革、客戶購買標準轉變、新市場興起...									

- 1) 可採行的攻擊策略有哪些？如增加產品品質、降價、改變交易規則、引進同業、尋找新夥伴、提昇效率或任何其他策略上的調整 (參考如價值、效率、結構、統治、互賴等部分)
- 2) 可能的外在環境變化有哪些？
- 3) 受到影響的競爭者為何？多久會認知到此策略威脅？
- 4) 對競爭者的影響為何？引起報復的程度以及可能的報復方式、時間為何？
- 5) 競爭者報復的效果對於自身、我方以及產業結構的影響為何？
- 6) 可能的移動障礙如報復方式與既有目標、企業資源、策略上的衝突。
- 7) 我們可以獲得有哪些先發優勢？如學習經驗、聲望、產能的擴充與佔領、客戶的移轉成本等



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點七

防禦策略的思考觀點

思考構面與參考資料

監視競爭者可能的策略行動

競爭者	未來目標	目標滿意程度	目前的策略	外在環境改變對競爭者的影響	可能的攻擊行動
甲 公司					
乙 公司					
丙 公司					

- 1) 競爭者的目標以及目標滿意程度如何？
- 2) 環境或產業競爭要素的改變是否使得其策略行動很容易影響到我們的目標？
- 3) 能否主動杜絕可能的攻擊行動？(經常偵測市場變化、滿足客戶需求、減少需求缺口、提高進入障礙、掌握關鍵資源、改善本身能力、提高轉換成本、提高結構性障礙、防禦性攻擊)
- 4) 能否透過訊息與承諾降低競爭者進攻意圖 (公開告知、公開評論、戰術性行動等)

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

競爭行動的分析與反應(範例)

競爭者的策略行動	對於目標的影響	是否需調整既有認知	影響的層面與程度	影響的原因	可能的反應方式與時間	報復的效果	對產業結構的影響
產品降價							
侵入我方市場							
通路聯盟							
環境變化	例如：產業成長趨緩、產品漸趨同質、新技術變革、客戶購買標準轉變、新市場興起...						

- 觀察競爭者的策略行動配合上產業環境的變化對於我們企業目標的影響為何？
- 競爭者是否利用我們對於自身/對手/產業認知上的缺口進行攻擊？是否需要重新檢視這些認知？
- 競爭行動對於我們影響的層面與程度如何？真正的影響原因為何？
- 我方可能的反應方式為何？需要多久反應時間？
- 報復行動對於我方、對方以及產業結構的影響為何？

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點八

市場訊號以及承諾的使用

#### 思考構面與參考資料

- 1) 市場訊號的種類(A)表達真正的動機或意圖 (B) 該訊號只是企圖引誘競爭者作為的虛張聲勢 (C)事先或事後的訊息
- 2) 市場訊息的策略意義：能否藉由市場訊息的使用結合我方的攻擊/防禦策略來測試或影響競爭環境。
- 3) 有效解讀對手的市場訊號：可參考競爭者分析或其過往的作為。(可利用競爭行動分析表)
- 4) 策略行動能否透過承諾來達到我方的策略目標，例如對行動堅持到底的承諾、報復行動的承諾等、建立信任的承諾等。
- 5) 利用承諾時應以五力分析考量策略目的、訊息接受對象、對方的可能反應等。

解析或利用市場訊息

市場訊號的可能來源	訊息內容	真正動機或策略訊息	可能目的
同業/競爭者			
客戶			
潛在進入者			
供應商			
替代品廠商			
協力廠商			
其他 ..			

我的電腦



## 第六節 統治說輔助資料

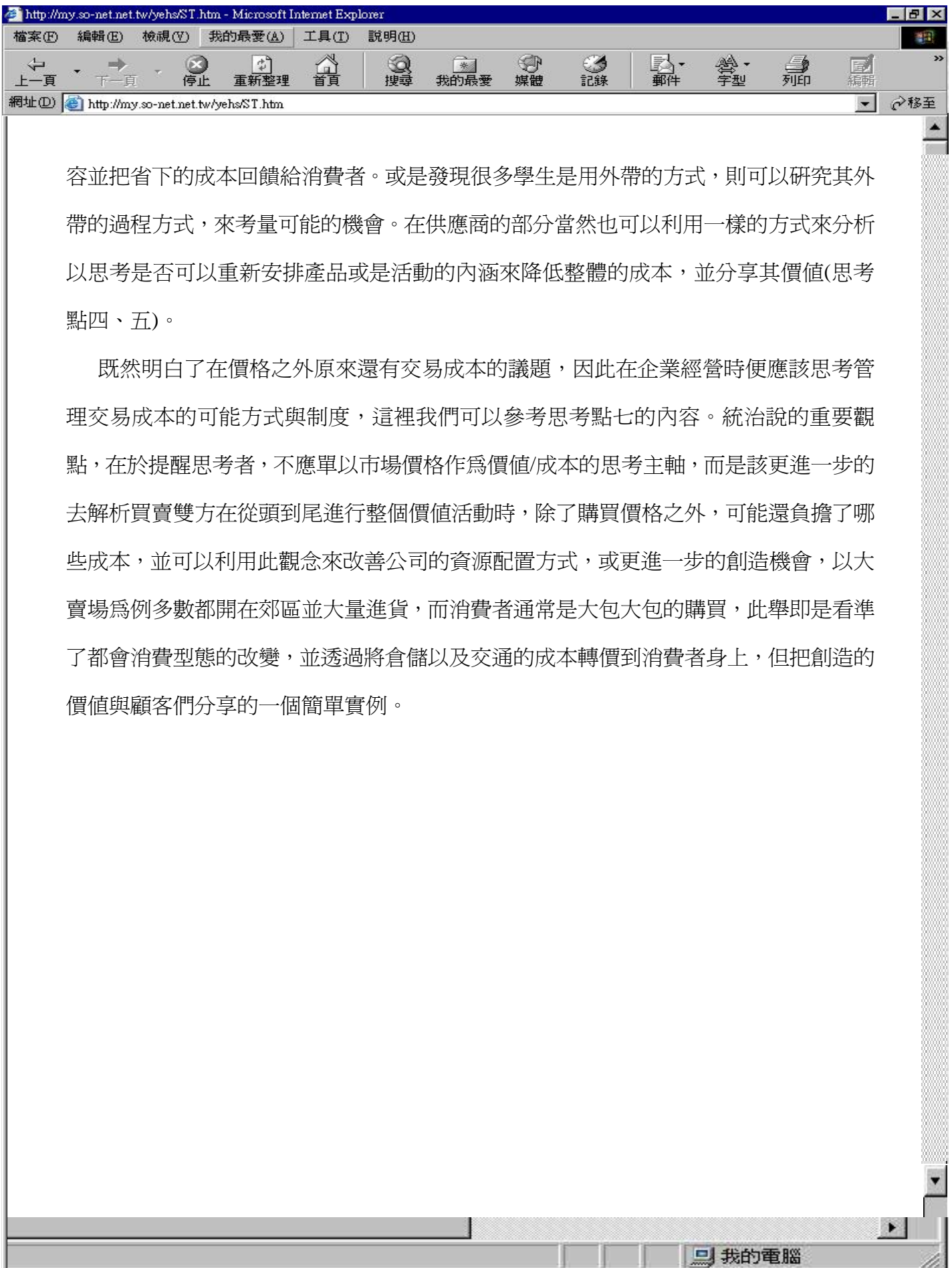
### 一、範例說明

小葉的簡餐店目前越開越大，由於對於大學生口味的掌握讓其不斷的在校園附近複製此成功模式，但從在政大開第一家店的時候，小葉就思考過這樣的問題，即是否所有的資源或活動都必須有我們公司自己來處理？有沒有哪些較不重要的活動其實是可以外包的，並進而降低店舖的經營成本？如何利用較好的資源統治機制以提升我們的優勢，即是統治說的主要觀點。以小葉的店來說，專長在於店內的擺設、服務、口碑、大學生的喜好研究以及套餐的組合設計，則部分的活動與餐點或許就可以外包給別的商家來處理。

在這部分首先便是先列出公司所需的活動與資源(思考點一)，接下來便是考量到底是應該自製還是外包，這裡必須要進一步考量所謂交易成本的問題。假設小葉打算把店裡的壽司外包給其他店，則除了必須花時間來議價之外，小葉還必須考量品質的監督成本等等，因為若品質不佳造成客戶的抱怨，對於店裡反而是得不償失。類似這種資源取得與交易成本的問題再思考點二中有很詳細的說明。

而除了資源的取得之外，交易成本還可以用到資源的利用上，例如小葉的店舖在大學校園間已有一定名聲，今假設要拓展到南部的大學，則小葉可能想說自己來，或者乾脆授權給當地的業者來合作經營，這其中也必須考量一些價格之外的交易成本問題，例如對方會不會把小葉的招牌搞砸之類的。

我們除了可以利用交易成本考量資源的取得/利用方式之外，其實可以更進一步分析顧客或者是供應商的交易成本，以便尋找可能的機會，例如回歸到顧客在意的購買標準上，發現其在意的部分是主要餐點的價格而非服務，則或許可以透過降低部分服務的內



容並把省下的成本回饋給消費者。或是發現很多學生是用外帶的方式，則可以研究其外帶的過程方式，來考量可能的機會。在供應商的部分當然也可以利用一樣的方式來分析以思考是否可以重新安排產品或是活動的內涵來降低整體的成本，並分享其價值(思考點四、五)。

既然明白了在價格之外原來還有交易成本的議題，因此在企業經營時便應該思考管理交易成本的可能方式與制度，這裡我們可以參考思考點七的內容。統治說的重要觀點，在於提醒思考者，不應單以市場價格作為價值/成本的思考主軸，而是該更進一步的去解析買賣雙方在從頭到尾進行整個價值活動時，除了購買價格之外，可能還負擔了哪些成本，並可以利用此觀念來改善公司的資源配置方式，或更進一步的創造機會，以大賣場為例多數都開在郊區並大量進貨，而消費者通常是大包大包的購買，此舉即是看準了都會消費型態的改變，並透過將倉儲以及交通的成本轉價到消費者身上，但把創造的價值與顧客們分享的一個簡單實例。

http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

上一步 下一步 停止 重新整理 首頁 搜尋 我的最愛 媒體 記錄 郵件 字型 列印 編輯

網址(A) http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm 移至

## 二、統治說的思考點彙整

項次	主題				
思考點一	<a href="#">初步思考：哪些活動與資源應該由我們公司本身來提供？</a>				
思考點二	<a href="#">我們要用什麼方式取得所需要的資源？</a>				
思考點三	<a href="#">我們要如何利用我們的資源</a>				
思考點四	<a href="#">以交易成本觀點分析與顧客之鏈結關係</a>				
思考點五	<a href="#">以交易成本觀點分析與供應商之鏈結關係</a>				
思考點六	<a href="#">以交易成本觀點探討中介機構之策略思考</a>				
思考點七	<a href="#">管理交易成本之可能方式</a>				
其他策略方向					
<a href="#">價值說</a>	<a href="#">效率說</a>	<a href="#">資源說</a>	<a href="#">結構說</a>	<a href="#">競局說</a>	<a href="#">互賴說</a>

我的電腦

思考點 一

初步思考：哪些活動與資源應該由我們公司本身來提供？

思考構面與參考資料

產品-市場-價值活動-資源

目標市場	產品	廠商價值活動								
		採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌	服務
企業用戶	產品 A									
	產品 B									
個人用戶	產品 A									

產品組合之可能細部流程-資源

	設計活動細部流程	生產活動細部流程	研發活動細部流程	物流作業細部流程
產品 A				
產品 B				

- 1) 提供目標市場所需之產品/服務需要包含哪些價值活動？
- 2) 提供目標市場所需之產品/服務需要包含哪些資源？
- 3) 產品活動的可能細部項目為何？(如不同組件的生產、不同組件的設計、研發)
- 4) (問)哪些資源/活動可以透過外部市場/供應商/客戶來提供？哪些資源活動必須我們自己提供？
- 5) (問)以成本的觀點來看我們應該選擇執行哪些活動與資源以達到最佳的效率？(以交易成本來思考此問題)
- 6) (問)除了成本的觀點之外，在核心資源以及產業結構的觀點上又有何考慮(參考資源、結構說)，以非關鍵/核心之活動進行討論基礎(如需排除顧客重視的關鍵價值、公司長遠所累積之核心能力等)



思考點 二

我們要用什麼樣的方式取得所需要的資源？(內部、市場、其他)

思考構面與參考資料

交易商品、頻次與統治形式之簡易關係圖

		交易商品獨特程度		
		標準品	半標準品	專屬品
交易 頻次	偶而 交易	市場統治	三邊統治 (存在中介團體)	
	經常 交易		雙邊統治 (合作網路)	單邊統治 (內部組織)

- 1) 我們是否有能力來執行相關活動？又自行執行的品質如何？
- 2) 相關活動之可能外包對象與型式為何？
- 3) 外包之採購價格以及其可能之交易成本包含哪些？(如搜尋、議價、品質監督的難易、額外的整合、可能的風險以及實際執行過程中所發生之成本)
- 4) 考量交易情境、標的物以及交易頻次後，上述之交易成本發生的情況為何？



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

交易商品/活動與統治形式之細部考量 (範例)

評估之活動/資源	內部執行成本考量 (如生產、人力、管理等)	價值與成本考量(採購價格+交易成本)							可能的變化 與影響	統治形式
		價值	採購 價格	搜尋 成本	議價合 約成本	品質監 督成本	風險 成本	整合 成本		
零件 A (研發製造)										內部組織
產品 A (物流)										中介團體
產品 B (組裝)										合作網路
資訊服務										市場交易
客戶服務										合作網路

5) 相關的交易成本受外界環境、技術的影響為何?(如技術標準的演進、網路的影響等)

6) 不同統治形式所提供之總價值-成本與現有統治機制之比較?

7) 最終可能之統治型式為何?

8) 三構面上的對應調整為何?(活動組合、資源、網路關係)

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點 四**

以交易成本觀點分析與顧客之鏈結關係

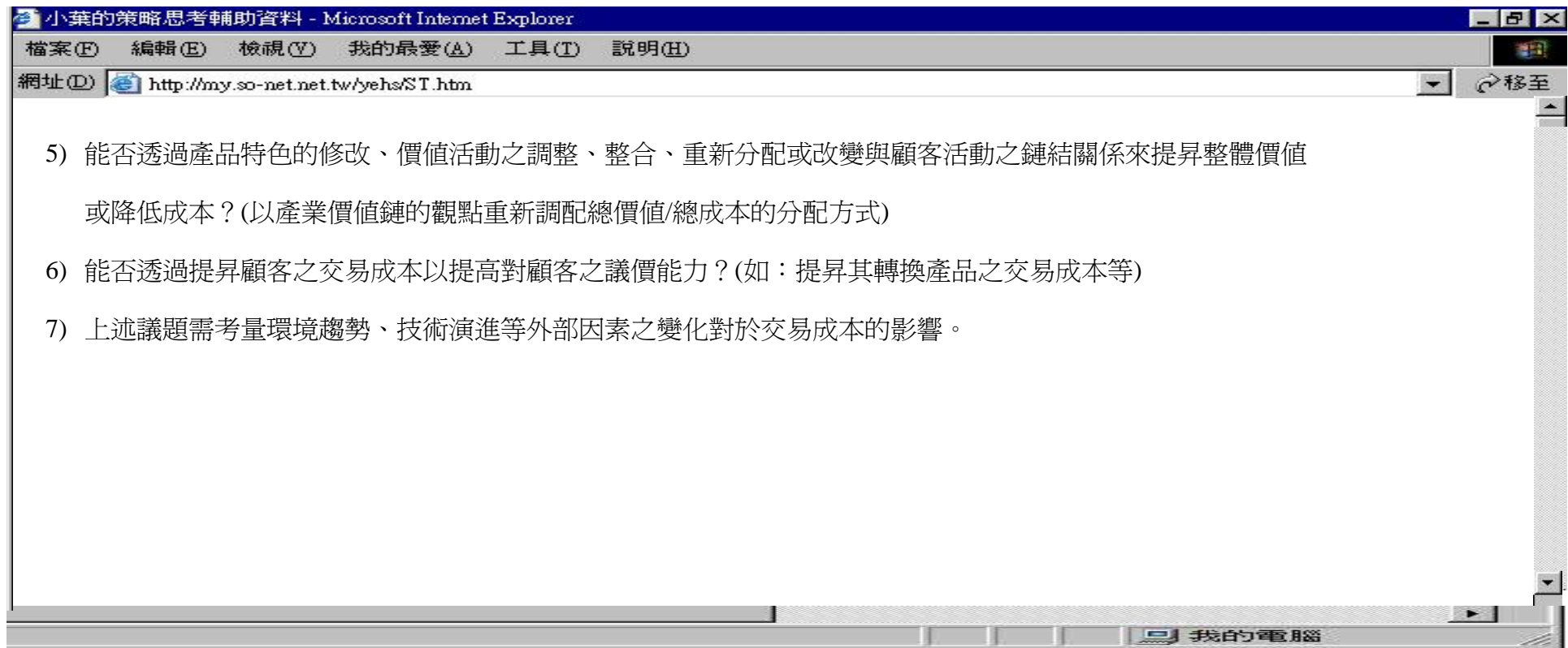
**思考構面與參考資料**

廠商-客戶價值活動分析

目標市場	產品	廠商價值活動									連結 介面 關係	顧客的價值活動				
		採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌	服務		購買	付賬	使用	服務	其他
企業用戶	產品 A															
	產品 B															
個人用戶	產品 A															
考量相關活動因環境趨勢或技術演進等外界因素對於交易成本之影響																

- 1) 我們的價值活動以及顧客的價值活動有哪些？我們與顧客之間的鏈結關係如何？(參考價值說)
- 2) 觀察顧客之價值活動，則在價格之外還付出了哪些交易成本？(如搜尋、議價、購買、運送、儲存、裝設、使用與執行品質監督、服務與協助等)
- 3) 形成顧客交易成本的原因為何？(如標的物特性、頻率、地點、資訊不對稱、交易人特性等等)
- 4) 顧客之認知價值與主要購買條件為何？(參考價值說)

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點 五

以交易成本觀點分析與供應商之鏈結關係

### 思考構面與參考資料

廠商-客戶價值活動分析

目標市場	產品	供應商之價值活動									連結 介面 關係	我們的價值活動					
		採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌	服務		採購	物流	倉儲	生產	通路	服務
供應商 A	產品 A																
	產品 B																
供應商 B	產品 A																
考量相關活動因環境趨勢或技術演進等外界因素對於交易成本之影響																	

- 我們的價值活動以及供應商的價值活動有哪些？我們與供應商之間的鏈結關係如何？
- 觀察我們與供應商之鏈結關係，則在價格之外我們還付出了哪些交易成本？  
如搜尋、議價、購買、運送、儲存、裝設、使用與執行、品質監督、服務與協助等)
- 相關活動交易成本的原因為何？(如標的物特性、頻率、地點、資訊不對稱、交易人特性等等)
- 哪些活動對於我們的產品價值或競爭力有重要影響？(參考價值說、結構、資源)
- 能否透過產品、活動的調整或改善與供應商之鏈結關係創造價值/提昇效率。
- 上述議題需考量環境趨勢、技術演進等外部因素之變化對於交易成本的影響。

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

**思考點 六**

以交易成本觀點探討中間機構之策略思考

**思考構面與參考資料**

廠商-客戶價值活動分析

目標市場	產品	現有市場賣方之價值活動									提昇雙方價值之機會可能方式	市場買方之價值活動					
		採購	設計	生產	研發	行銷	物流	通路	品牌	服務		採購	物流	倉儲	生產	通路	服務
供應商 A	產品 A																
	產品 B																
供應商 B	產品 A																
考量相關活動因環境趨勢或技術演進等外界因素對於交易成本之影響																	

- 1) 現有機制下買方之價值活動有哪些？其價值、成本與交易成本有哪些？
- 2) 賣方以及買方對價值有哪些？哪些較重要？
- 3) 買賣雙方交易成本之來源為何？(交易情境、資訊不對稱、交易頻次、產品專屬性等)
- 4) 透過中介單位之優勢能否為買或賣方創造價值？(效率優勢、價值優勢、資源優勢、網路優勢等..)
- 5) 中介單位所需要的資源與活動為何？
- 6) 納入我們的價值活動，則是否可以重新思考「供應商-我們-客戶」間所有價值鏈之搭配方式？

我的電腦



### 思考點 七

管理交易成本之可能方式

#### 思考構面與參考資料

1) 分析價值活動交易成本的來源 (包含我們、客戶以及供應商的活動)

價值活動	現有之統治機制	交易成本之可能形式						交易成本來源	外界改變的影響	可能的管理方式
		搜尋成本	議價合約成本	監督成本	風險成本	執行整合	其他			
零件 A (研發製造)	內部組織									
產品 A (物流)	市場交易									
產品 B (組裝)	合作									
資訊系統	市場交易									
企業用戶	市場交易									

- 2) 辨別交易成本之形式 (如監督成本過高、整合成本過高等)
- 3) 辨別交易成本之來源
- 4) 交易成本可能之管理方式? (如：範疇的調整、制度的建立、網路關係的改變)



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm 移至

交易成本之可能成因表

交易成本之來源	來源內涵	可能之改善方向
交易人	人格特質、有限理性、投機心理	1. 尋找理性且共創價值之交易對象 2. 與交易對象建立長期多次之關係 3. 降低環境之不確定性與複雜性 4. 建立交易成員間之信任 (參考互賴說)
交易情境	環境不確定性與複雜性、少數交易、資訊不對稱	
交易標的物	標的物的獨特程度 買賣雙方的投入程度、品質的可辨識度	
交易頻次	偶而或經常交易	

我的電腦



http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

← 上一頁 下一頁 → 停止 重新整理 首頁 搜尋 我的最愛 媒體 記錄 郵件 字型 列印 編輯

網址(D) http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm 移至

## 二、互賴說的思考點彙整

項次	主題				
思考點一	<a href="#">初步思考我們現階段的事業網路關係為何？</a>				
思考點二	<a href="#">形成網路的考量因素(1) - 降低成本</a>				
思考點三	<a href="#">形成網路的考量因素(2) - 創造價值</a>				
思考點四	<a href="#">形成網路的考量因素(3) - 降低經營風險</a>				
思考點五	<a href="#">形成網路的考量因素(4) - 取得關鍵資源</a>				
思考點六	<a href="#">形成網路的考量因素(5) - 提高競爭地位</a>				
思考點七	<a href="#">形成網路的可能類型</a>				
思考點八	<a href="#">網路關係的建構與維持</a>				
思考點九	<a href="#">如何提昇我們在網路中的地位</a>				
思考點十	<a href="#">什麼情況下事業網路策略較重要？</a>				
其他策略方向					
<a href="#">價值說</a>	<a href="#">效率說</a>	<a href="#">資源說</a>	<a href="#">結構說</a>	<a href="#">競局說</a>	<a href="#">統治說</a>

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

### 思考點一

初步思考我們現階段的事業網路關係為何？(有哪些成員、彼此的關係為何、相對位置為何)

### 思考構面與參考資料

網路關係之可能形式參考

內部組織	網路關係之可能形式	純粹市場
完全透過內部組織完成	企業主持人之不定期連誼活動、中衛體系、正式連誼會 經驗與人才之交流培訓、長期買賣合約簡化交易程序 部分價值活動之整合(如購料免檢)、技術管理能力之交流輔導 建立資訊網路之連結、共用資產設備減少重複投資 共同研發新產品、聯合投資發展新事業等	雙方無長期交易與合作關係

1) 介於內部組織以及純粹市場之間的關係都算是網路成員 (由淺到深)

事業網路成員分類表

	資源供應者	同業策略聯盟	異業策略聯盟	社會夥伴
範例	如：原料、人力、技術、資金、通路、行銷、客戶等	直接、間接競爭者等	營運範疇不同，但有合作空間	股東、政府、社區、消費大眾、媒體等。
與我們有關係之成員與關係形式				

2) 在我們的事業網路中有哪些主要成員？成員間的關係為何？

我的電腦

事業網路關係內涵表

交易內涵	關係成員列表(範例)							
	研究機構 A	供應商 B	通路商 C	同業 D	異業 E	股東	客戶 G	廣告公司 F
產品/服務								
資金								
資訊								
技術								
股份								
活動								
知識								
市場								
通路								
聲望								
關係交換								
默契與共識								
親情/友情								
共創價值								
策略承諾								
其他								

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

3) 我們與這些成員往來的過程中，我方能夠得到了什麼？對方又能得到什麼？(交易內涵為何)

4) 我們之間的介入程度如何？依賴的形式如何？(如依賴關係都很淺、我方依賴較深、對方依賴較深或是相互依賴等)

5) 整理出完整之事業網路關係表 (下表)

事業網路關係表

關係內涵	關係成員列表(範例)						
	研究機構 A	供應商 B	通路商 C	同業 D	異業 E	股東	客戶 G
交易內涵							
介入程度							
關係形式							
依賴性							
關係重要性							

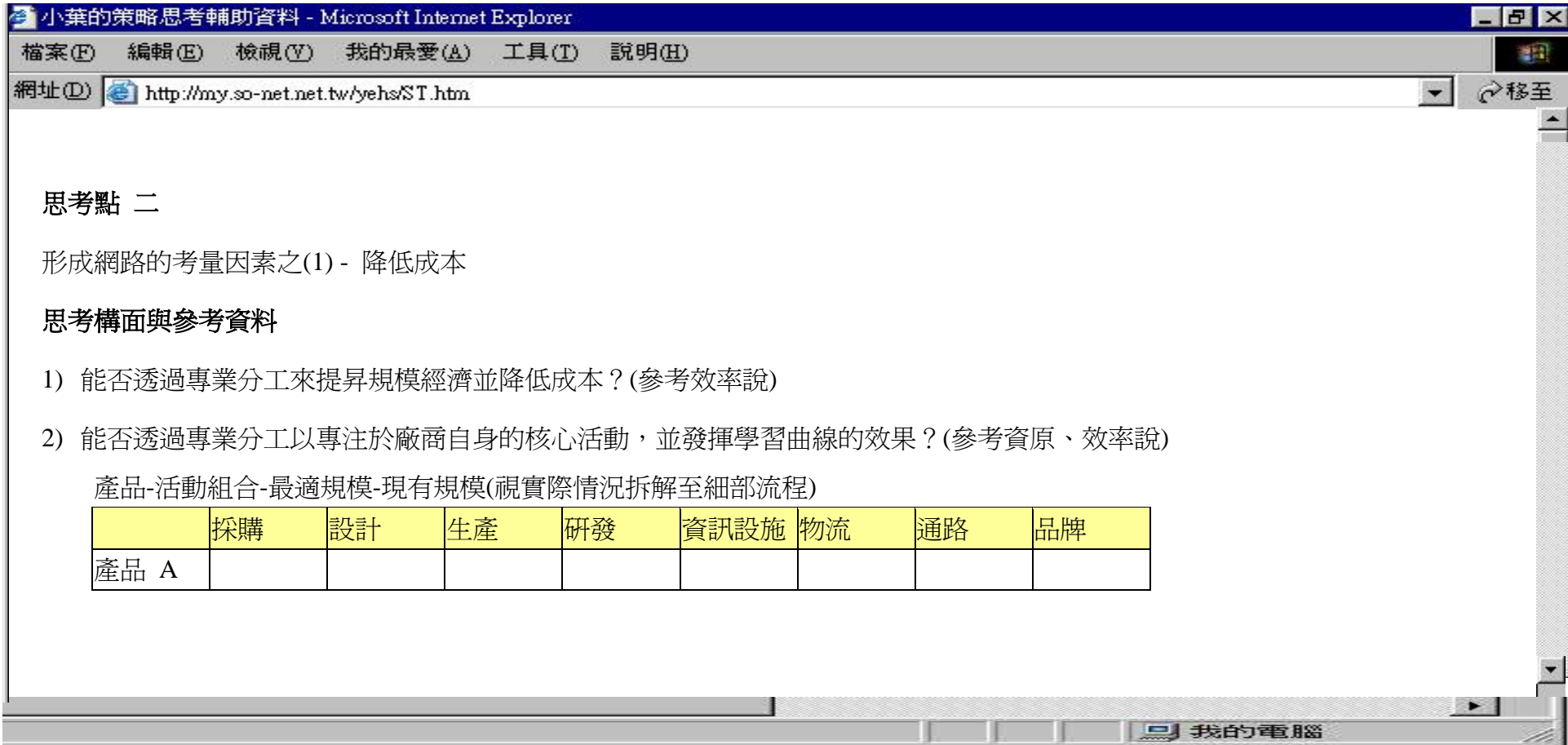
7) (問)我們在整個事業網路中的重要性為何？(創造多少的附加價值、不可替代的程度、關鍵資源的掌握)

8) (問)考量公司的事業策略，我們是否需要 A)調整網路成員 B)改變交易內涵 C)改變介入與依賴程度 D)改變成員間之關係

9) (問)我們要如何提昇在網路中之重要性？

我的電腦





小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

3) 能否透過成員間資源的共享，擴大資源的應用範圍，實現範疇經濟的效益？(參考價值、效率說)

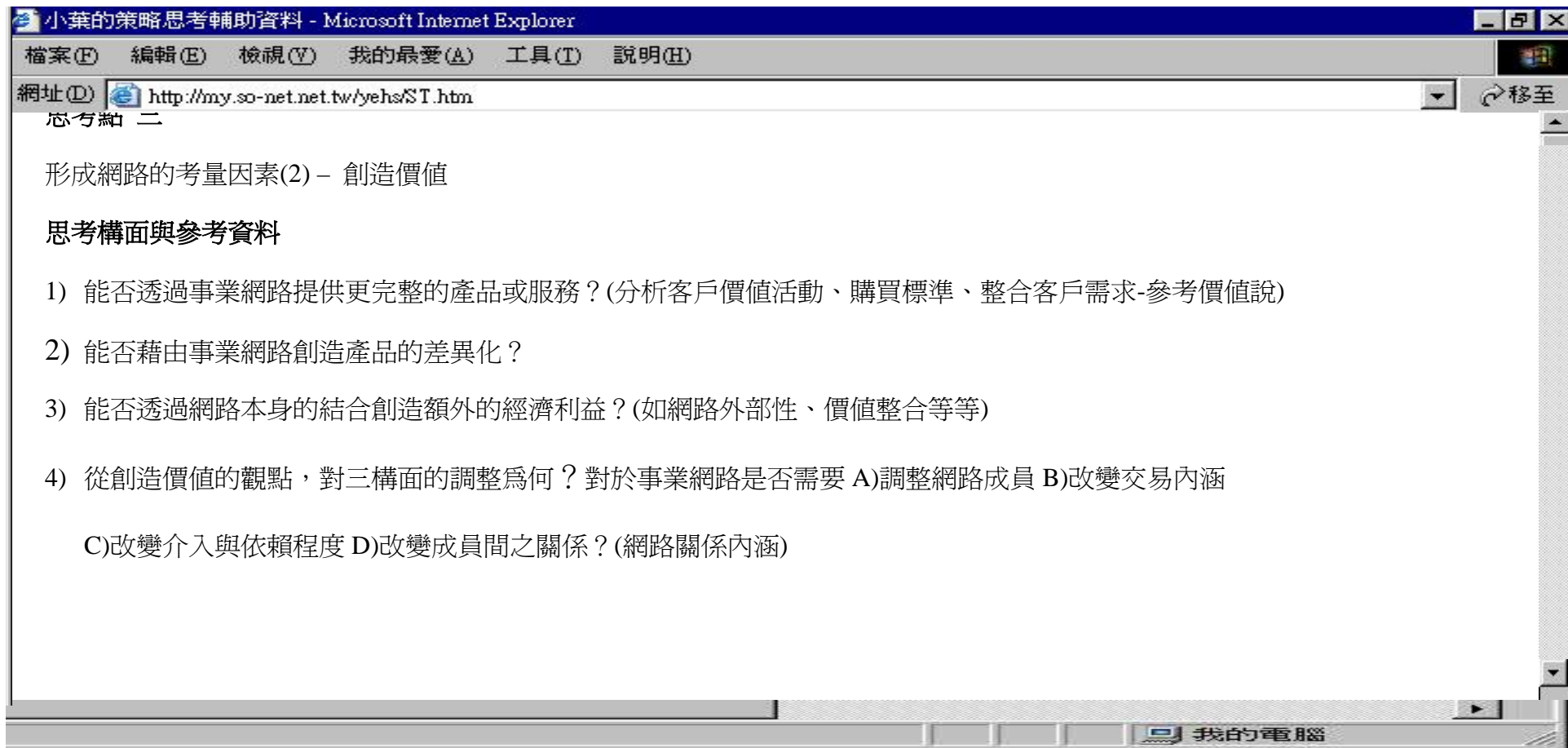
以事業網路之角度思考範疇經濟之可行性

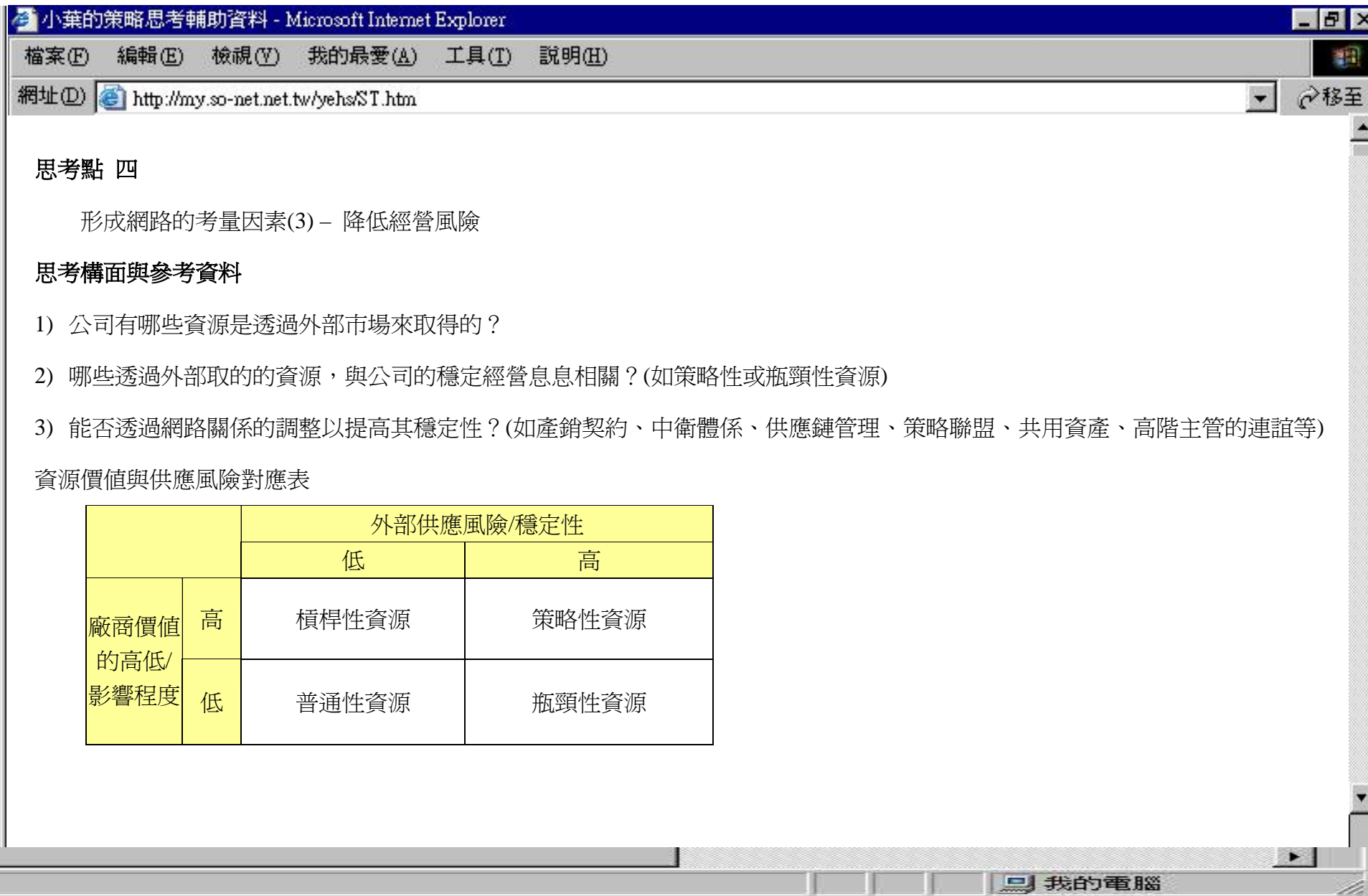
網路成員	剩餘或不可分割之資源，能否共享	可能的結合方式與應用範圍
廠商本身		(新的資源結合方式-新的經營範疇) 例如：將廠商的產品/服務結合成員 B 之聲譽並透過成員 A 的通路開發新市場
網路成員 A		
網路成員 B		

4) 能否透過網路關係的建立降低交易成本？(參考統治說)

5) 從降低成本的觀點，我們對三構面的調整為何(如活動、產品)？對於事業網路是否需要 A)調整網路成員 B)改變交易內涵 C)改變介入與依賴程度 D)改變成員間之關係？(網路關係內涵)

我的電腦





小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

4) 能否透過網路關係的建立，降低資源的投入程度或降低固定資產的比重？(共同分擔或分工)

活動組合-資源分配表

	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	通路	品牌
產品 A 資源需求								

5) 能否透過網路關係的建立，有效掌握資訊、趨勢、市場訊息與機會？(參考交易內涵表)

6) 負面思考，網路關係的建立是否會限制了我們在經營範疇上改變的彈性？

7) 從經營風險的觀點三構面可能的調整為何，在事業網路上是否需要 A)調整網路成員 B)改變交易內涵  
C)改變介入與依賴程度 D)改變成員間之關係？(網路關係內涵)

我的電腦

小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點 五

形成網路的考量因素(4) – 取得關鍵資源

思考構面與參考資料

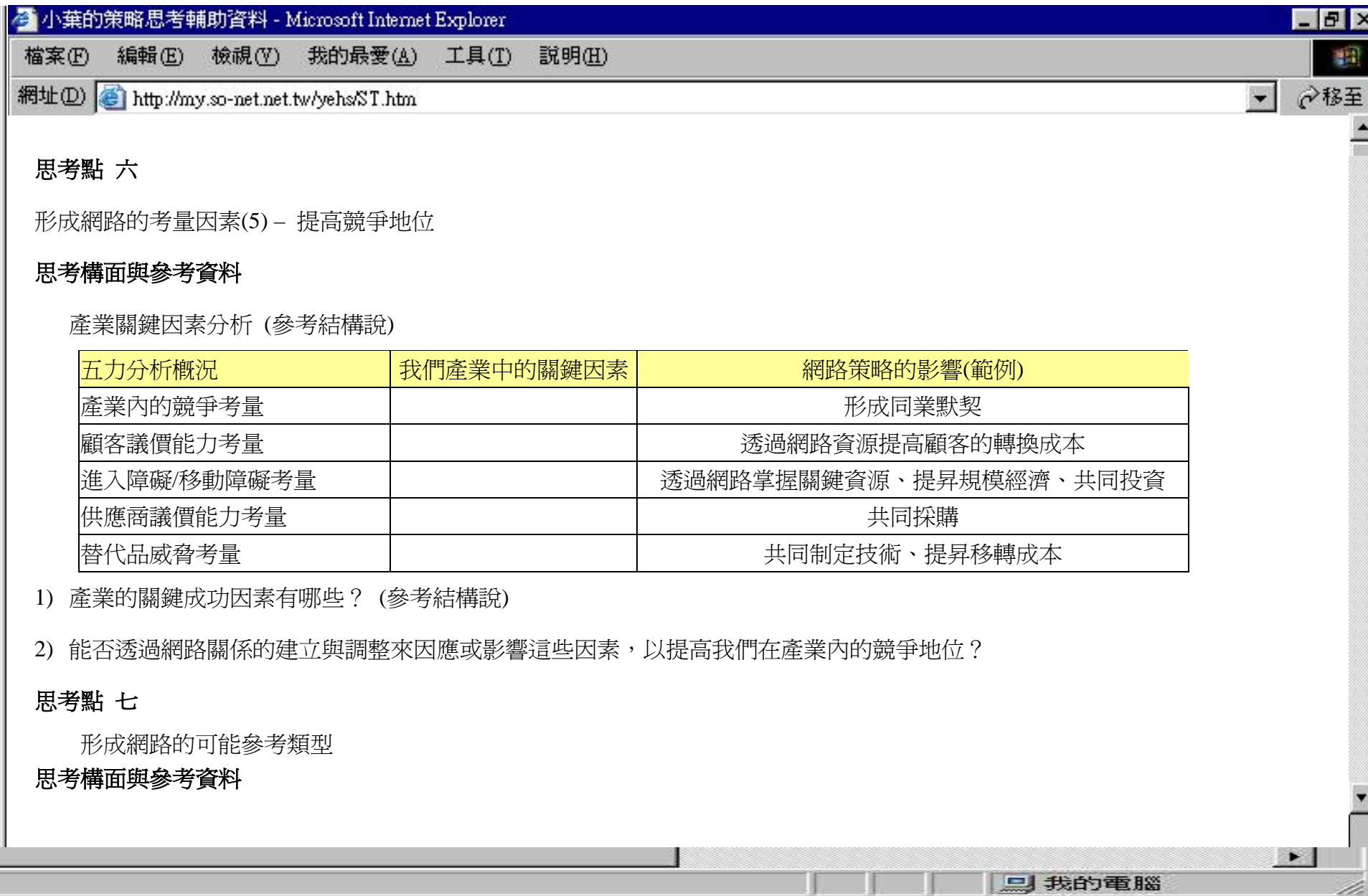
產品-活動-資源對應表(範例)

產品 A	採購	設計	生產	研發	資訊設施	物流	業務推廣	品牌
配合資產								
對應能力								

- 1) 在我們所經營的範疇中需要哪些關鍵資源？(參考價值、結構、資源說)
- 2) 哪些關鍵資源是我們沒有或無法輕易取得的？或者哪些資源/活動並非我們所擅長的(參考資源)
- 3) 我們需要透過網路成員取得哪些資源 (交易內涵) 以及採用什麼樣的網路關係(關係形式)？
- 4) 從取得資源觀點，我們是否需要 A)調整網路成員 B)改變交易內涵 C)改變介入與依賴程度  
D)改變成員間之關係？(網路關係內涵)

我的電腦





小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

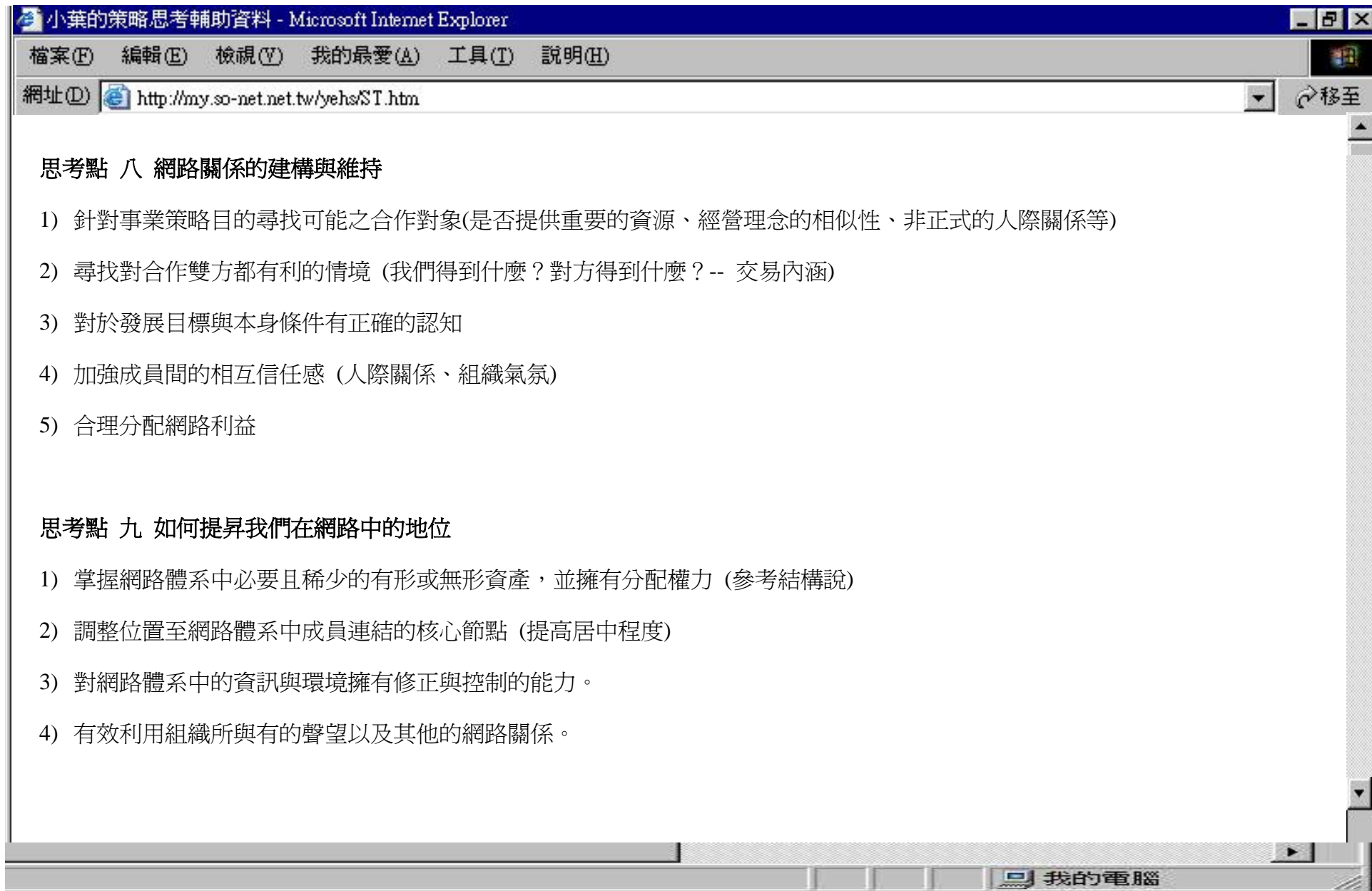
檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

形成網路之可能類型

類型	可能目的	交易內涵	可能的切入方式	合作方式(範例)	可能合作對象與關係
以產品為核心	提昇規模經濟 降低交易成本 提高競爭地位 分散風險	產品 服務 資金 資訊 活動 技術 股份 市場 通路 聲望 關係 默契 信任 友情 其他	瞭解自身的技術專長 掌握相關零組件廠商的動態	產銷契約 中衛體系 技術授權	
以人際為核心	降低資金成本 提高競爭地位		擴展人際 參與外部活動	集團企業 聯誼會	
以顧客為核心	範疇經濟利益 提高競爭地位		掌握顧客在產品/服務上的相關需求 評估服務合作網的價值和成本效益	婚姻、旅遊合作 網路	
以地域為核心	取得關鍵資源 範疇經濟利益		思考本身與其他成員間的互補關係 瞭解顧客在地點上之可能的需求	異業合作 科學園區	
以活動為核心	規模經濟利益 分散風險 提高競爭地位		瞭解自身的核心能力 掌握其餘價值鏈上廠商的動態	合作研發 產能外包	
以網路為核心	取得關鍵資源 網路經濟利益		找出自身組織在整個價值鏈中的位置 凸顯介面組織存在的益處	物流/貿易公司	

我的電腦



小葉的策略思考輔助資料 - Microsoft Internet Explorer

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 我的最愛(A) 工具(T) 說明(H)

網址(D) <http://my.so-net.net.tw/yehs/ST.htm> 移至

思考點 十 什麼情況下事業網路策略較重要？

- 1) 環境變遷度高
- 2) 整體投資較大
- 3) 市場規模大且成長快速
- 4) 價值鏈複雜且各子活動專業程度高
- 5) 我們所處的產業環境如何？價值網的競爭是否為產業之關鍵成功因素？
- 6) 檢視價值網：在我們的產業中，產品與服務的廠商是否會自動自發的結合，以提供某特定顧客群完整的產品？
- 7) 價值網的基礎核心為何？地理區域、消費潮流、技術
- 8) 價值網處於哪一個發展階段？新舊價值網間的對抗、新興價值網間的競賽、價值鏈內部的競爭
- 9) 價值網朔造者的策略：
  - ◆ 對準事件的流動性及機會，以期能影響事件的結果。
  - ◆ 主動塑造環境，加強創造價值的能力。
  - ◆ 擁有關鍵資源或技術，塑造更寬廣的架構，提供長期投入的基礎。
  - ◆ 拆解事業，為其他參與者拓展機會
  - ◆ 利用經濟誘因動員價值網中其他參與成員
  - ◆ 積極管理利潤動力，加速價值網的成長，並提倡顧客與參與者的承諾與投入。

我的電腦