第一節 環境分析的架構

從系統理論的觀點來看，企業和其他的組織一樣，都是一種開放的系統，而非封閉的系統。此意味著企業和其他許多組織一樣，都無法自絕於外部環境的影響，它們必須和環境進行某種交換。例如，企業必須從環境中取得各種資源，包括人力、原物料和設備等。然而，企業的產出也將回饋給環境，這包括「好」的產出（如汽車廠所出產的汽車）和「壞」的產出（如企業在生產過程中所造成的污染），因此成功的企業無法忽略來自環境的衝擊，也無法忽略它對環境所可能造成的影響。因此，管理者必須對於管理環境進行掃描、評估與因應。

由於管理環境具有高度的變化性、不確定性及衝擊性，所以各種新的機會或威脅，會源源不斷地湧現，對企業造成深遠的影響。環境的迅速變化與難以預測，常常帶給管理者相當大的驚奇與震撼。例如，有多少人能預料到美中兩大經濟體，竟然可能開打貿易戰？又有多少人能猜測到網際網路的出現會如此快速地改變整個世界？以及有多少人能想像手機 App 對於我們日常生活未來所可能產生的影響呢？因此管理環境的快速變動與高度不確定性，可以說是管理者所面臨的最大挑戰。

儘管管理環境的預測是如此困難，但這並不表示管理者便可以不去理會管理環境。對於管理環境的假設是形成競爭策略的基礎，錯誤的管理環境假設往往導致錯誤的競爭策略，而造成無可彌補的錯誤。由於管理環境潛藏著機會與威脅，因此企業應該運用研究與情報，隨時掌握管理環境的變化，進而能夠正確地預測未來的趨勢。

管理環境的假設是形成競爭策略的基礎。

基本上，管理環境可分成個體環境、總體環境，與超環境三種（圖 3-1）。通常我們所指的環境是在組織外部，也就是在組織疆界之外，而管理者首先面臨的是個體環境。

管理環境可分成個體環境、總體環境，與超環境三種。

一、個體環境

個體環境（Micro-environment）是指對組織的經營具有直接與立即影響的環境因素，因此個體環境也稱為直接環境。個體環境的內容是偏

個體環境是指對組織的經營具有直接與立即影響的環境因素。

2102-管理學6-C02n.indd 29 2018/12/11 下午 05:16:14

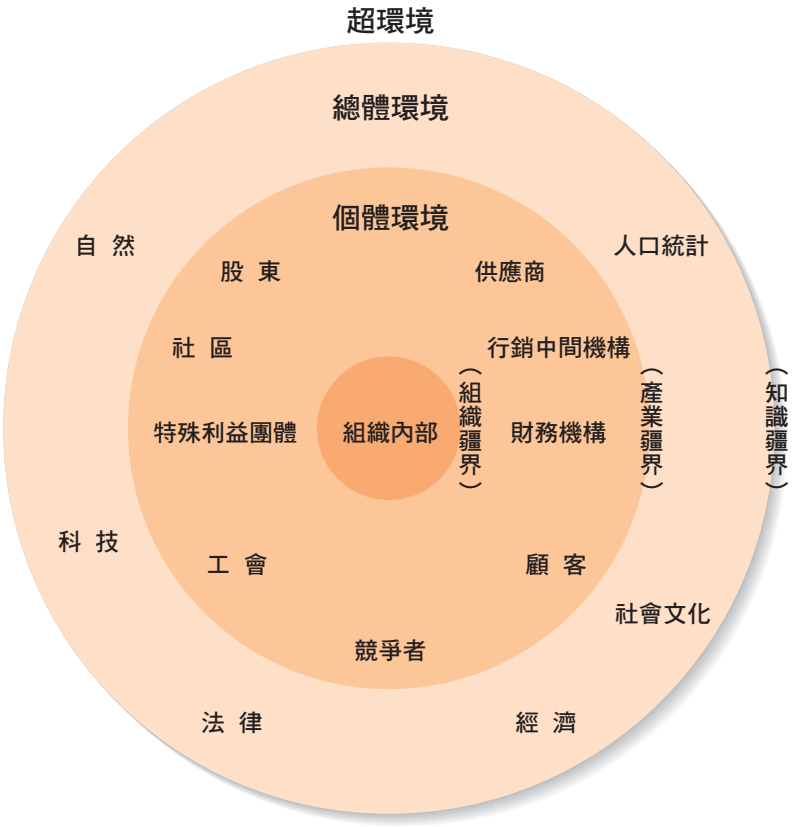


圖 2-1　管理環境的架構

向於產業內的因素，亦即同一產業內的廠商會面臨類似的個體環境，因此個體環境又稱為產業環境，或市場環境。而走出產業疆界之外，管理者面臨的是總體環境。

二、總體環境

總體環境（Macro-environment）是指對組織的經營具有間接影響的環境因素，因此總體環境也稱為間接環境。總體環境的變化比較緩慢，但影響層面卻較為廣泛。通常總體環境影響所及不只是單一產業，而是泛產業，亦即很多產業都會受其影響。有些總體環境的因素是經由影響個體環境的因素來達成對個別組織的影響。

總體環境是指對組織的經營具有間接影響的環境因素。

2102-管理學6-C02n.indd 30　2018/12/11 下午 05:16:14

亮點講義

直播正夯，產值一年破百億

現在，台灣網路世界的關鍵字，非「行動直播」莫屬。相較於發展超過十年的網路電競產業，直到 2015 年全球電競市場產值（不含硬體）才突破新台幣百億元。但短短一年多，直播產業光是在台灣，就跨越百億元產值，爆發力罕有其他產業能及。

直播類型大致可分為遊戲直播、泛娛樂直播，後者還能再細分出教育、秀場、電商、旅遊、體育等各種分眾市場。

不想一個人吃飯？吃飯主播隔著螢幕陪你吃；夜裡找不到人聊天？聊天主播陪你談心……，還有唱歌、說書、化妝、玩遊戲，你想像不到的各種場景，都有人直播、更不怕找不到觀眾。

一入夜，雲端上的社交世界才剛甦醒。每晚八點到深夜兩點，是直播的尖峰，潛伏在台灣各角落的上萬名直播主（或稱主播），透過手機螢幕和粉絲互動，唱到嗨歌、聊到笑點，粉絲會不斷按下各種禮物圖形，送出的虛疑禮物接二連三刷過螢幕。

打賞、刷禮，正是目前直播平台最依賴的商業模式，平均有高達八成營收來自粉絲儲值現金、購買虛擬禮物。遊戲化的設計，加上互動性高的社群機制，讓直播平台的變現能力，超出想像。

「你有玩過嗎？你打賞一次就知道了！」從事創投的蕭佑和觀察直播產業已久，他起初難以理解用戶的心態，於是下載多個直播平台來試玩，當長相甜美的主播收到禮物後，立刻對著鏡頭說，「謝謝大和哥哥。」臨場感加互動性，快速打破了螢幕兩端的隔閡。

在 Uplive 上，2017 年台灣收入最高的主播，虛擬幣 U 鑽收入是一億，換算成打賞金額，高達新台幣五千萬元。

隔著螢幕和匿名，人們可以在平台上擁有另一個身分，得到現實生活中也許不易獲得的成就感。例如你原本必須觀看直播三百個小時才能獲得會員升級，但只要買兩個大禮物，立刻高升等級、博得直播主注意。「升級完，當你進入任何一個直播間，都是裝上翅膀飛進去的（指你在網上顯示的名稱會加上翅膀圖案），而且全平台上的人都會知道你來了，」一位直播業者觀察，這種尊榮感，許多人只能在虛擬世界得到滿足。

過去，成為明星、擁有表演舞台是萬中選一，以電視做為傳播管道的資源有限，曝光機會少。但現在，小小的直播間就是每個直播主的舞台，各為喜歡自己的觀眾表演。直播的興起，不只降低成為名人的門檻，更大大降低了主播和粉絲的距離。

甚至，連電視台、唱片公司，都紛紛找上這些直播平台，希望能在平台上選秀，發掘已有粉絲基礎的潛力藝人。

Uplive 執行長葉冠義指出，現在玩直播的人還不夠多，仍局限在美女和型男，而觀眾是以高中生到五十歲的男性為主，含金量高的付費者則集中在二十五歲以上，「直播其實沒有設定族群，像知識型的網紅都還沒進來，未來會和臉書一樣，走到全民直播時代。」

資料來源：黃靖萱，〈產值一年破百億　台灣直播大爆發！〉，《商業周刊》，1575 期，2018/01/18。

2102-管理學6-C02n.indd 31　2018/12/11 下午 05:16:15

三、超環境

超環境（Super-environment）又名鬼神環境，是指外界一些冥冥不可知的力量。由於有些組織的管理者相信，這些力量也會影響組織的績效，因此超環境也被列為環境的一種。例如，企業講究看風水、公司的產品名稱要算筆劃、開工時要拜拜和看時辰、辦公室裡要擺魚缸或發財樹等，這些動作都表示組織的人員相信超環境會影響其管理績效。不過，由於超環境內的很多因素是在我們現有的知識所能理解的範圍之外，因此是在知識的疆界之外。雖然在實務上，很多組織相信超環境的存在與影響力，但受限於我們的知識架構與工具，並無法有效解釋超環境與管理績效之間的關係，因此，我們不探討此一環境因素。

超環境又名**鬼神環境**，是指外界一些冥冥不可知的力量。

以下將先討論個體環境，然後再討論總體環境。

第二節 個體環境

一、個體環境的成員

根據圖 2-1，個體環境內的成員包括：供應商、行銷中間機構、財務機構、顧客、競爭者、工會、特殊利益團體、社區，與股東。

1. 供應商

供應商係指供給生產廠商及其競爭者所需的原物料與零組件等資源的上游廠商。供應商對公司營運具有相當大的影響，例如，主要原物料與零組件的價格趨勢與漲跌，會迫使產品價格跟著漲跌，進而影響組織的競爭力。另外，供應來源之可靠性、供應來源短缺、罷工或其他事故，都可能影響主要原物料與零組件的交貨，間接也影響產品的生產與交貨。這不但將使銷售在短期內受到立即的影響，長期而言，也會使公司喪失信譽和顧客的忠誠。因此許多公司都同時維持數個供應來源，避免因為過度依賴單一供應商，而造成供應商在缺貨時任意抬價或減少供應量，所以供應商是個體環境中的一個重要因素。

供應商係指供給生產廠商及其競爭者所需的原物料與零組件等資源的上游廠商。

2102-管理學6-C02n.indd 32 2018/12/11 下午 05:16:15

2. 行銷中間機構

行銷中間機構係指協助組織進行推廣、銷售和配送產品給最終購買者的通路成員或其他輔助性機構，包括中間商、實體運配機構及行銷服務機構。

行銷中間機構係指協助組織進行推廣、銷售和配送產品給最終購買者的通路成員或其他輔助性機構。

（1）中間商

中間商係指協助組織尋找顧客或銷售商品之廠商，大致上又可分成批發商與零售商兩種。由於某些中間商會比生產廠商更有效率地扮演某種功能，因此廠商會選擇透過中間商，而非自己直接銷售產品給最終顧客。由於中間商往往能更有效地掌握某些下游的顧客，因此生產廠商為了取得銷售機會，必須掌握中間商或取得其合作。失去通路往往就代表業績的衰退，而通路成員的配合是否得當，也將深切影響組織的業績與營運，因此通路的中間商與成員是影響組織營運和績效的重要因素之一。

中間商係指協助組織尋找顧客或銷售商品之廠商，大致上又可分成批發商與零售商兩種。

實體運配機構是協助製造商儲存與運送產品的機構，可分為倉儲機構與運輸機構。

（2）實體運配機構

實體運配機構是協助製造商儲存與運送產品的機構，可分為倉儲機構與運輸機構。倉儲機構是在產品運往各個目的地的過程中，提供儲存與保護產品之服務；運輸機構（包括：鐵路公司、貨運公司、航空公司、海運公司及其他收取運費的公司）則負責將產品由某個地點運送到另一個地點。這些機構的延誤或缺乏效率都會影響到產品的品質、安全、銷售與成本，因而也會間接影響組織的績效。



實體運配機構的主要功能是在於協助組織將產品運送給其顧客。（蔡霓拍攝）

2102-管理學6-C02n.indd 33 2018/12/11 下午 05:16:15

（3）行銷服務機構

行銷服務機構係指協助組織更有效率地執行其行銷活動的機構。

行銷服務機構係指協助組織更有效率地執行其行銷活動的機構，典型的行銷服務機構包括廣告公司、行銷研究公司和產品研發或設計公司。這些公司的創意、品質、服務與價格，有相當大的差異，選擇不當的行銷服務機構往往會影響組織的營運，因此行銷服務機構也是個體環境中一個重要的成員。

3. 財務機構

財務機構包括：銀行、貸款公司、租賃公司、保險公司，及其他有助於處理產品交易之財務事宜或降低其風險的機構。

財務機構包括：銀行、貸款公司、租賃公司、保險公司，及其他有助於處理產品交易之財務事宜或降低其風險的機構。大部分的買賣雙方都有賴於財務機構來協助其完成交易。此外，有些財務機構也提供企業的血液——資金，而資金成本之高低與資金之鬆緊都會影響管理的成敗。財務機構會直接影響組織的營運，組織若能和財務機構建立良好的關係，當有助於其順利營運，因此財務機構也是個體環境內極為重要的成員。

4. 顧客

顧客是組織的衣食父母。

顧客是組織的衣食父母。顧客是否喜歡組織的產品、顧客對組織是否忠誠，以及顧客對組織是否滿意等，都會直接影響組織的成敗。

一般而言，顧客留存愈久，則顧客帶給組織的利潤也愈大，因此對管理者而言，顧客留存率是很重要的指標。相對於顧客留存率則是顧客背離率。很多管理者急於開發新顧客，卻疏忽了維繫老顧客可能更為重要。研究發現，吸引一位新顧客的成本遠高於保留一位老顧客的成本[1]。

5. 競爭者

競爭者可以分成四種類型：
1. 欲望競爭者
2. 本質競爭者
3. 形式競爭者
4. 品牌競爭者

每個公司都必須面對形形色色的競爭者。由於競爭者往往是和組織爭奪同樣的顧客，因此競爭者的一舉一動無不影響組織營運，所以從個體環境的分析來看，我們不能忽略競爭者的存在。

2102-管理學6-C02n.indd 34 2018/12/11 下午 05:16:16