算等。你可以利用試算表軟體（如微軟的 Excel）來建立情境。

由於情境是描述很久以後（通常是五年以上）的現象，所以在說明上會比較籠統。無論如何，權變規劃的最大價值就是讓組織能夠預見預謀、未雨綢繆，並且讓管理者做策略性的思考。

6.4 策略形成

主要問題：波特的五力分析、競爭策略、多角化與綜效，以及BCG矩陣如何協助管理者形成策略？

藍圖

策略形成運用到數個重要的觀念。本節將說明波特的五力分析、四個競爭策略、多角化與綜效，以及 BCG 矩陣。



在決定了主要策略（策略管理程序的第二步驟）之後，接著要形成策略（策略管理程序的第三步驟）。策略形成的主要技術包括：波特的五力分析、波特的四個競爭策略、多角化與綜效，以及 BCG 矩陣。

波特的五力分析

什麼因素決定了某一產業的競爭力？在研究過各種不同的事業之後，策略管理專家波特提出了產業分析模型。**波特的產業分析模型（Porter's model for industry analysis）**說明了事業單位層次策略源自於產業環境中的五種基本競爭力量：(1) 新進入者的威脅；(2) 供應商的議價能力；(3) 購買者的議價能力；(4) 替代產品或服務的威脅；(5) 產業內各廠商之間的競爭。[34] 針對某一產業的這五種力量進行分析，稱為五力分析。

1. 新進入者的威脅　新的競爭者可在一夕之間影響產業，例如奪走既有廠商的顧客。例如，家喻戶曉的 Kraft Macaroni & Cheese 受到低價品牌（如沃爾瑪）、高檔品牌（如 Annie's Creamy Macaroni and Cheese）的競爭威脅。[35]

2. 供應商的議價能力　有些公司能夠轉向其他供應商，以獲得更好的組件或服務，但是有些公司卻不能。相較之下，前者自然會比較具有議價能力。例如，Clark Foam 所生產的泡沫膠供應美國 90% 的衝浪板製造業者。在 2005 年後期，由於美國政府的新

管制被迫突然停止營業之後，許多獨立的衝浪板製造商與零售商發現無力負擔從國外進口昂貴泡沫膠。但是，Surftech 公司的衝浪板銷售量反而大增，因為它所用的原料是樹脂，而不是泡沫膠。[36]

3. 購買者的議價能力　向企業購買大量產品或服務的顧客會比購買少量者具有更高的議價能力。能夠上網比價的顧客也比較會有好價錢。例如，購買汽車的行為本來就很有地緣性，但是潛在的購買者可透過網路搜尋方圓 100 哩內各個經銷商的售價，因此他們對某一特定的經銷商而言，就會有比較高的議價能力。

4. 替代產品或服務的威脅　同樣地，當既有的通路受到威脅時，尤其是因為網際網路的出現，企業若能轉而使用其他的產品與服務，必能處於較為有利的地位。例如，石油公司擔心巴西會成為石油自給自足的國家，因為它可以藉著提煉蔗糖中的甲醇來製造汽油，以滿足國內對汽車燃料的需求。[37]

5. 產業內各廠商之間的競爭　以上四種力量均會影響此力量，造成產業內各廠商之間的競爭。在製造與銷售方面，可攜式電子產品（如手機、MP3 播放器、電玩）廠商之間的激烈競爭可以想見。同樣地，網際網路的出現使得各類企業之間的競爭更加白熱化。

企業應做好 SWOT 分析，並檢視產業的這五種力量，然後再擬定有效的四個競爭策略。

波特的四個競爭策略

波特的四個競爭策略（Porter's four competitive strategies），亦稱為基本競爭策略（generic competitive strategies），分別是：(1) 成本領導；(2) 差異化；(3) 成本集中；(4) 差異化集中。[38] 前兩個策略是針對廣泛的市場，後兩個策略是針對狹窄的市場（參見圖 6.3）。製作大量媒體及出版品的時代華納公司（Time Warner）針對的是全球的廣泛市場；你家附近的 DVD 出租店針對的則是附近顧客的狹窄市場。

圖 6.3
波特的四個競爭策略

策略	目標市場類型：廣泛	目標市場類型：狹窄
1. 成本領導	✓	
2. 差異化	✓	
3. 成本集中		✓
4. 差異化集中		✓

讓我們來看看這些策略。

1. 成本領導策略　**成本領導策略（cost-leadership strategy）**是針對廣泛市場，提供比競爭者的成本及價格更低的產品或服務。

採取成本領導策略的廠商必然會造成管理者的壓力；研發經理必須開發價廉物美的產品或服務，生產經理必須設法降低生產成本，行銷經理必須以盡可能節省成本的方式來接觸各種不同的顧客。

採取成本領導策略的廠商有：戴爾電腦、天美時（Timex）手錶、家得寶（Home Depot，居家修繕用品零售商）及 Bic 文具公司。

2. 差異化策略　**差異化策略（differentiation strategy）**是針對廣泛市場，提供比競爭者更為獨特的產品或服務（比競爭者更能提供優異的價值）。

由於產品的價格昂貴，所以管理者必須在研發、行銷及顧客服務上投注更多費用。採取差異化策略的廠商有：麗思卡爾頓（Ritz-Carlton）酒店、凌志（Lexus）汽車製造商。

許多企圖創造品牌以表現與眾不同的企業也會採取差異化策略。雖然可口可樂的零售價比賣場自創品牌的可樂只貴上幾分錢，卻會在廣告上投入數百萬美元的費用。

3. 成本集中策略　**成本集中策略（cost-focus strategy）**是針對狹窄市場，提供比競爭者的成本及價格更低的產品或服務。

我們在許多平價商店所看到的低價產品，都是廠商採取成本集中策略的結果，例如低價（通常也是相對劣質的）香菸、啤酒等。在美國西部某些地區的加油站，如 Terrible Herbst、Rotten Robbie 連鎖店也都採取成本集中策略。

無疑地，採取成本集中策略的廠商，其管理者在降低成本上的壓力比採取成本領導策略來得大。

4. 差異化集中策略　**差異化集中策略（focused-differentiation strategy）**是針對狹窄市場，提供比競爭者更為獨特的產品或服務（比競爭者更能提供優異的價值）。

有些奢侈轎車，如勞斯萊斯、法拉利、藍寶堅尼（Lamborghini），昂貴到只有幾個人能買得起。採取差異化集中策略的企業有：珠寶商 Cartier、襯衫製造商 Turnbull & Asser 等。

單一產品策略 vs. 多角化策略

在產品生命週期中，從導入階段到衰退階段，企業要採取單一產品策略？還是多角化策略？如果你只銷售一種產品，萬一此產品失敗，你該怎麼辦？

單一產品策略　**單一產品策略（single-product strategy）**是製造及銷售一種產品，例如某小型商店只銷售花朵，另一間小型零售店只銷售防盜系統。

單一產品策略有優點，也有缺點：

- **優點：專注。**只生產一種產品，可使企業集中精力於此產品的產銷上；換句話說，採取單一產品策略的廠商能夠將全力投注於維修、更新生產線、偵察競爭動向、廣告及銷售上。

  例如，位於舊金山且在美國西部有 200 家連鎖店的 See's Candies，只銷售盒裝巧克力。在被 Berkshire Hathaway 購併之後，該公司為了不要稀釋其在巧克力業建立的聲望，因此採取「放手政策」。
- **缺點：脆弱。**如果企業無法兼顧若干個事業，一旦被競爭者超越，或者不幸遇到天災（例如花農在母親節前夕受到颱風的侵襲），必然血本無歸。

多角化策略　多角化策略可以克服單一產品策略的缺點。所謂**多角化（diversification）**，就是在若干個事業上營運以分散風險。一間小型的零售店銷售汽油、食物、紀念品，並出租錄影帶及 DVD，就是多角化經營的例子。

多角化策略有兩種：不相關多角化策略及相關多角化策略。

不相關多角化策略　如果你經營一間小型商店，一方面賣花，另一方面又賣電腦，這就是不相關多角化策略。**不相關多角化（unrelated diversification）**策略是指一個企業主經營若干個不相關的事業。不久以前，許多大型企業也會採取不相關多角化策略。例如，奇異是以生產照明設備起家，後來卻逐漸往不相關的事業發展，像是塑膠、廣播、金融服務（這就是所謂的「企業集團」結構，將於第 8 章說明）。採取不相關多角化策略的大型企業也屢見不鮮，如迪士尼、時代華納、索尼等，這些公司都設有專門生產電視、音樂、出版品等事業單位（事業單位結構將於第 8 章說明）。

相關多角化策略　在世界上有許多地方，若你要買不同的東西，必須到不同的商店，例如到豬肉店買豬肉、到麵包店買麵包、到水果店買水果等。但是，你可以在美國的雜貨店內買到以上所有東西，這就是相關多角化策略的例子。**相關多角化（related diversification）**策略就是一個企業主經營若干個相關的事業。例如，英國著名的雨衣製造商 Burberry，開始時是以生產外出服起家，後來逐漸擴展到相關的事業，如雨傘、童裝，甚至香水。（譯註：讀者可能感到奇怪，為什麼雨傘、童裝，甚至香水是相關的產品。如果以製造技術來看，當然是不相關，但如果以「外出所需」來看，則是相關。所以，這是定義上的問題。）

相關多角化策略有三個優點：

1. **降低風險**。與印地安機車公司不同的是，Burberry 公司能夠降低風險。在雨衣銷售不佳的季節，它可以銷售其他產品，例如童裝。
2. **管理效率**。不論什麼公司，皆免不了要負擔行政成本，例如會計、法律、稅務等。Burberry 公司不需要分別為每一個產品負擔這些成本，而是使用相同的行政服務以節省成本。
3. **獲得綜效（一加一大於二）**。如果公司在某一領域有其優勢，可以把這個優勢發揮到其他領域。例如，百事公司可以將可樂的行銷技能發揮到七喜（7-Up）、山露汽水（Mountain Dew）的行銷上，這就是綜效的例子。所謂**綜效（synergy）**是指在一個企業主及管理之下，整合個別事業的經濟價值會大於個別事業經濟價值的加總。

BCG 矩陣

BCG 矩陣（BCG matrix）是由波士頓顧問群（Boston Consulting Group）所發展的分析架構；它是以 (1) 事業成長率與 (2) 其市場占有率來衡量策略事業單位績效的工具。事業成長率是指產業成長的速度；而市場占有率是指相對於競爭者此事業單位的市占率。

一般而言，BCG 矩陣認為，在成長快速市場中的組織如有高市占率，其績效必優於在緩慢成長、具有低市占率的組織，詳如圖 6.4 所示。

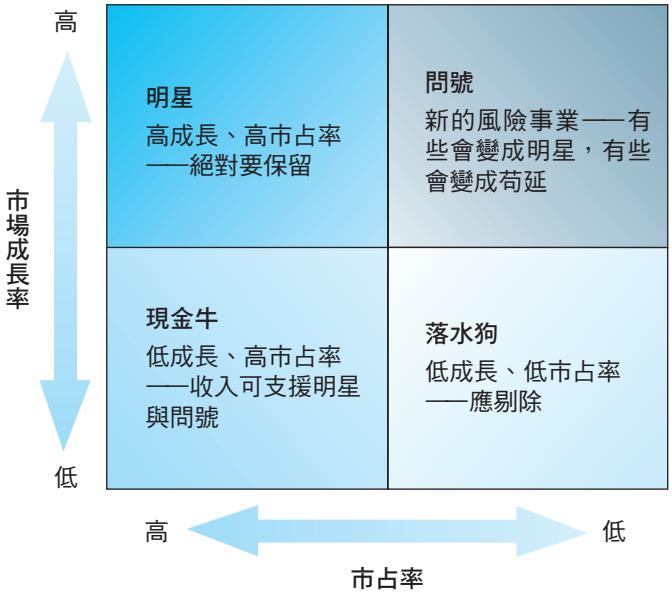


圖 6.4　BCG 矩陣。市場可分成兩類：高成長與低成長。市占率也可分成高市占率與低市占率。本圖中的「明星」是最有價值的公司（高成長、高市占率）。相反地，「落水狗」是沒有價值的公司（低成長、低市占率）。