

問答題每題 20%

一、請說明策略規劃的步驟。

基本上,策略規劃共分為八個步驟

1. 確認組織當前目標與策略。
2. 分析外在環境。
3. 界定機會與威脅。
4. 分析組織資源。
5. 界定優勢與劣勢。
6. 形成策略。
7. 執行策略。
8. 評估結果。

二、請問企業的成長策略一般可分為哪三種?並請分別簡述之。

企業的成長策略一般可分為三種,分別為直接擴張、多角化經營、企業併購。

1. 直接擴張

是指組織設法以內部擴張方式(如增加營業收入與僱用更多員工等),而不是以併購其他公司等方式,來達成組織成長的目的。例如:許多公司為了提供客戶更好的服務,可能會逐漸擴大研發部門,但當研發部門的能力提高到可協助客戶進行專屬的產品開發時,此部門則可能自母公司獨立出來;同樣地,若企業無法滿意於一般的通路運輸服務,為避免本身產品品質因不當運輸而被破壞,也有可能成立本身的運輸團隊。這些方式都將逐步擴大組織的規模。

2. 多角化經營

陳德勒(Chandler, 1962)與安索夫(Ansoff, 1965)率先建立了多角化(diversification)動機與多角化廠商的本質理論。儒麥爾特(Rumelt, 1974, 1977, 1982)發現

企業多角化時,若與其核心能力相關,最能獲利。奈森聲與卡賽諾(Nathanson and Cassano, 1982)認為「單均報酬將隨產品多角化程度增加而降低,而企業規模小時,在無多角化及高度多角化(即在兩極端情形)下的績效較差,大型企業則在中度多角化水準時表現較佳。

3. 企業併購

企業也可透過併購(merge and acquisition, M&A)來成長,這是最快的一種方式。所謂合併(merge)是兩家公司合在一起或為一家新的公司,收購(acquisition)則是一家公司取得另一家公司的部分或全部股權。

事實上,併購目的若只是為了達到垂直整合中所追求的市場力與經營效率,則除非是因本身的資產特殊性外,其他垂直整合的理由都可以藉由垂直束縛(vertical restraints)來克服,並不一定得用併購的手段來達成。因此,分析企業併購綜效,須視其產業特性而有一定的觀察期間,不同的文化也可能產生不同的結果。

三、請畫圖說明 BCG 分析矩陣的四種類型。

BCG 矩陣就是依據市場成長率的高低,以及相對於最大競爭對手的市場佔有率高低,將 SBU 區分成四種經營狀態:

1. 明星

明星(star)是指事業所處產業的市場成長率高,且市場佔有率也高於其最大競爭對手的事業。明星事業通常會有適度的正向或負向的現金流量。因此,不僅應設法穩固現有的市場佔有率,更要積極投入相關資源,以達成獨占或寡占的目標。

2. 金牛

金牛(cash cow)是指市場佔有率高於其最大競爭對手,但所處產業的市場成長率低的事業。金牛事業通常會有大量正向的現金流量。因此,在考慮資源分配時,僅須設法維持現有的市場佔有率即可。

3. 問號或「問題小孩」

所謂問號或問題小孩(question mark or problem child)是指事業所處的市場成長率高,但相較於最大競爭對手,市場佔有率卻相對偏低的事業。實際上,問號產業通常會有大量負的現金流量。因此,企業經理人必須檢討,為何在市場對該產業的產品接受度逐漸提升的同時,本身的產品卻逐漸喪失競爭力。所以,如果該事業無法有改善的機會,則經理人必須撤回投資。

4. (落水)狗

所謂(落水)狗(dog)猶如昨日黃花,是指事業所處的市場成長率低,且相較於最大競爭對手,企業本身的市場佔有率亦低的事業。此時,因產品已逐漸走向衰退期,再投入大量資源不見得是一項正確的措施,應可考慮逐步撤出或維持既有規模即可。落水狗產業通常會有適度的正向或負向的現金流量。

四、請簡述波特五力模型的意義。

波特也發展出競爭策略架構,提供了企業經理人分析建立與維持企業優勢的方法,他認為現有企業間的競爭強度、供應商的議價能力、採購者的議價能力、替代性產品的壓力、潛在競爭者的威脅五大項是對企業經營有重要影響的五大因素,企業應以此為架構來分析產業之前在競爭力量的來源。此五大經營影響因素被稱為五心或五力(five forces),圖 8-5 列示出產業競爭的五力模型(five forces model)。在分析此五力時,應完整考慮各項影響因素,茲說明如下:

1. 現有企業間的競爭強度

(1)競爭者的集中程度:並不一定處於同一產業中,彷彿此之間就一定是競爭者,而必須思考在同一競爭市場中,競爭者的數量以及相對規模。

(2)競爭者的多樣化程度:企業間的目標、策略及成本結構等差異,也同樣會影響產業內價格競爭的傾向。當企業本身的固定成本愈高,競爭愈激烈;而產品差異化程度愈大,則價格競爭程度愈低。

(3)若資產被限制在特定用途或有退出成本時,將形成不同的退出障礙程度或轉換成本。在企業整體策略與感情等因素的考量下,也會造成不同的競爭程度一即使此為產能過剩,或是產業成長的自然現象。

2. 供應商的議價能力

除非企業已進行完整的垂直整合,不然一定會處於價值鏈中的一環,此時自然需要面對上游的原料供應者與下游的產品購買

者。因此,不論是供應商或購買者的議價能力,均將直接影響企業本身的獲利能力。而評估影響 供應商議價能力的因素有:

- (1) 供應商的市場壟斷程度:供應商的獨占力愈高,則 議價能力愈高。
- (2) 供應商提供產品的被替代程度:若供應商的被取代 性高,則議價能力低。
- (3) 買方是否為重要客戶:若買方為重要顧客,則供應 商的議價能力會相對降低。
- (4) 若供應商須為買方投入重要的原料或零組件等,則 供應商不見得願意配合投入;然而一旦決定投入,則因考量移轉成本 (switching cost)過高,供應商 的議價能力會相對降低。
- (5) 若供應商所提供的產品差異性或已建立使用者的移轉成本,則供應商的議價能力 會相對提高。

若供應商有向前(下游)整合的企圖心,則企業本 身將立即面臨供應商調高供應價格或停止供貨的危 (6) 機。長期而言,企業本身 將永遠處於被取代的威脅 中。

3. 採購者的議價能力

評估影響採購者議價能力的因素有:

- (1) 採購者的價格敏感度:有些採購者可能對產品單價 的尾數錙銖必較,但有些企業卻可能對採購價格毫 無置喙餘地。例如:我 國的家庭集團企業、韓國企 業集團(chaebol)與日本財閥集團(keiretsu)等。 其售價的訂定未必全然由採購者掌握。
- (2) 購買量的規模、集中程度及產品的標準化程度愈 高,購買者相對的議價能力愈好。
- (3) 使用該產品的移轉成本愈高,則購買者相對的議價 能力愈低。
- (4) 該產品佔購買者的成本或重要性程度愈高,或購買 者所蒐集的採購資訊及情報愈完整,則其議價的企 圖心愈強烈。
- (5) 採購者向後(上游)垂直整合的威脅愈大,則供應 者之價格會愈低,以設法降低採購者整合之企圖與 決心。

4. 替代性產品的壓力

廣義上,產業內的所有廠商都在和生產替代性產品的產 業競爭。替代品限制了一個產業的投資報酬上限、影響 顧客是否願意為 某項產品付出較高的價格。其影響因素有:

- (1) 替代品可用的程度。
- (2) 替代品相對價格與品質的特性。
- (3) 顧客面對替代品更換期間所產生的成本。

5. 潛在競爭者的威脅

(1)評估影響潛在競爭者威脅力的因素有:

- (2)產業進入障礙:現存產業應有的經濟規模、新產品 的差異化程度、跨入新領域的資金需求或技術限 制、新銷售管道的取得等, 皆會對既有企業形成保 護,成為新進者的進入障礙。
- (3) 現有廠商的防衛與報復:如日本企業最常以傾銷價 格來打擊我國企業的產品研發成果,企圖使我國產 品因虧本而放棄生產。 一旦我國產品退出市場,日 本產品價格即立刻調高,以彌補其先前低價競爭的 損失,而我國消費者於是又成為被剝削的對象。所 以,新進入者在進行產品研發與行銷規劃時,必須 考量其後推出產品時的市場價格與現行的市場價格 可能會有極大差異,因此在 財務規劃時,必須小心 謹慎,並保持適當的彈性。
- (4) 既有企業可擁有顧客忠誠、原料取得即學習或經驗 曲線等先進優勢。
- (5) 政府政策的影響:政府政策方向可能由限制改為開 放,而提供企業的進入誘因;但政府也可能對既有 產業提供大量補貼,使新 進者的競爭力不足。

五、管理者為降低抗拒變革的力量,可採取哪些因應對策? 國較常使用的對策有六項(Kotter and Schlesinger, 1979):

1. 循序漸進地推動變革

採取循序漸進的變革方式,若非逼不得已,切不可躁 進,應分階段實施。在執行前通盤考量與變革有關的員 工福利與適應問題,盡 量將對員工可能造成的損失降到 最低,在執行變革的每一階段遇到困難都應該隨時解決並即時修正。

2. 支持與準備

變革的推動者(通常是管理者)可提供變革有關人員必 要的支持與信心。在進行變革時,當員工的焦慮、恐懼 感太過強烈時,可透 過教育或訓練的方式,增加員工適 應與接受變革的能力,讓員工更具信心。

3. 教育與溝通

透過教育與溝通,讓與變革有關的成員充分了解變革的 願景、目標、內容、推動方式及可能的結果,盡可能消 弭誤解,降低執行 上所遭遇的抗拒。如果員工能夠得到 充分的資訊,並澄清誤會,應可有效化解抗拒,不過此 種方法在組織成員間缺乏信任時是無 效的。

4. 參與

讓變革相關人員參與討論,特別是反對變革較為強烈的 員工。增加員工對變革內容的了解,讓員工親自參與並 提供意見,加入決 策過程,也能增加其認同感、歸屬感 與支持,而有效減少抗拒。畢竟對人們而言,要抗拒一 個自己也參與的決定是很困難的。然 而,這方法的缺點 是可能產生不良的決策,並且浪費更多寶貴的時間。

5. 運用協商

管理者可以透過協商的方式,以其他利益來補償因變革 而產生的個人損失,並交換其對變革的支持。此種方法 的潛在代價可能非 常高,且難以面面俱到,不易兼顧到 所有人的利益。

6. 強迫(或脅迫)

將直接的職權、威脅或力量施加在抗拒者身上。管理者 透過脅迫的方式,威脅員工必須確實執行變革,否則將 給予其績效負面評 估,或處以降職、減薪、喪失晉升機 會,甚至關廠、革職,以迫使成員確實執行變革。然 而,這種高壓作法可能會使員工產生厭惡、 敵意等負面觀感,縱使員工不得不配合執行,也會使執行效果大打 折扣。所以,除非萬不得已最好不要用這種方式,如果 一定得使 用強迫手段,則必須審慎。