

東海大學 管理碩士在職專班 (EMBA)

碩士論文

指導教授：李明煌 博士

策略機會矩陣模型之發現與應用



研究生：林世彬

中華民國九十五年一月

## 摘要

在進行策略規劃時，有關規劃的過程，雖然有系統性的描述方式，但在想法產生的過程上，卻仍保持著像個黑箱作業般，難以了解及追縱；本文提出了一個稱之為策略機會矩陣的模型，來有系統地進行策略規劃中有關發現程序的作業活動；透過此模型的運作，將有助於規劃者有系統地找尋出有可行的策略機會。

本策略機會矩陣模型，主要利用矩陣展開法來配合總體環境、產業環境及企業資源與能力來達成經營者的策略意圖；此模型為一具有系統性的展開方法論，模型本身為一三部曲的內容，共包含有尋找、激發及整合三大階段。

首部曲尋找，主成份為事件衍生矩陣，其目的是透過掃瞄環境來尋找出可做為二部曲激發階段之火苗；二部曲為激發階段，其主成份為機會產生矩陣；此階段主要利用首部曲之結果來衝撞企業之價值鏈及價值網絡，以激發出可行的機會及情境。末部曲則為整合階段，此階段之主要成份為情境整合矩陣及機會整合矩陣。情境整合矩陣之主要目的在收斂、整合已激發出的情境，使得下一步的機會整合動作可以單純些。至於機會整合矩陣則提供企業一個審視機會可行性及建構進入障礙的方法，透過情境及其要素來搭配企業之價值活動及價值關係網絡來思考、推導可行之價值行為，以利企業規劃出有效之策略。

本文所推出之模型，其主要透過發現、演繹發散及歸納收斂三個步驟，同時透過矩陣法的系統化特性，建構出一個具有概念可逆推之系統化策略機會發現之機制，而這個機制將有效輔助策略規劃者進行策略規劃之活動。

本文最後也以健身器材製造廠商J公司為例，來展示如何應用本文所提出之策略機會矩陣模型來進行策略機會的發現過程。

**關鍵詞：**策略規劃，機會策略矩陣，事件衍生矩陣，策略機會產生矩陣，情境整合矩陣、策略機會整合矩陣，價值鏈，價值網絡。

## Abstract

Traditionally, the idea creation or opportunity finding during the discovery process of strategy planning is like a black box, difficult to know the idea how to emerge and how to trace back. In this paper, we propose one new deploying model, called strategic opportunity matrixes, to help the planner have one systematic method to deploy the strategy planning process to get some useful opportunities to achieve the intent of executive.

There are three phases in this model; the first one is the events finding stage, the second phase is opportunities creation stage and last phase is opportunities integration stage. In the phase 1, the events finding matrix is used for finding some events, trends or intents of executive which are observed from the general environment, industry environment and executive. These events will be the inputs of strategic opportunity matrix in second phase. In the opportunities creation phase, the input of events will have interacted with the value chain or value network of corporate to create the opportunities or scenarios for strategy planning. The last phase will begin from the scenarios convergence with scenarios integration matrix to reduce the quantity of strategic scenarios. After scenarios having reduced, we will put each scenario and the related required value factors into strategic opportunity integration matrix to interact with the value chain and value network activities to get the ideas which can build the route to success. This systematic mechanism supports the planner a tool to get some useful strategic ideas and can trace back the relation between ideas and value activities effectively.

One fitness equipments manufacture firm, J Company located in Taiwan, is the candidate firm to demonstrate how to implement this strategic opportunity matrixes model in the real world.

**Key words:** strategy planning, strategic opportunity matrixes, events finding matrix, strategic opportunity creation matrix, scenarios integration matrix, strategic opportunity integration matrix, value chain, value network.

## 致謝

終於又在碩士班的旅程劃下個休止符，憶起兩年半前為了解MBA到底入學考些什麼的心態下，莫名地進入東海EMBA；口試時恰逢SARS期間，個人因體溫通不過檢測，差點放棄口試的情景，最後與口試教授保持距離的集體口試情景，尚清晰如昨日，現在就快就要完成這次的管理朝聖之旅；這是一段完全異於以往求學過程經驗的EMBA學程，幾乎每天下班後就轉戰東海IBA教室，在東海EMBA老師的諄諄教誨下，逐漸地對企業管理這個領域有了些概念，但該離開的日子也悄悄地來臨了。

恩師李明煌老師的督導下，本論文才得以完成，因此他是本論文的最大功臣；楊教授坤鋒及陳教授慧聰的細心斧正及指導、建議，不但讓個人獲益匪淺，更使得本論文得以較完整的形式展現在大家面前，在此個人對三位口試委員獻上最誠摯的謝意。眾成公司陳董事長、吳總經理及好友正雄的全力支持及資料提供，個人才得以有機會能一窺健身器材產業的狀況，也才有這本論文的提出，在此也藉此一角表達個人的謝意。

二年多來，承蒙EPT Mr. John Heckel, Mr. Jerry Morton 及蕭樹國廠長等長官的支持、鼓勵及台中廠各位同儕的配合、扶持下，個人才能在工作中仍能有餘力來進修，在此個人對艾默生電氣(Emerson Electric)及這些同仁也表達內心的衷心感謝。除此外，當然更不能忘記我最親愛的第五屆同學們，沒有您們一路來的扶持，無法渡過這七百多個日子，一趟共生死的學習旅程，令人難忘、難捨，尤其明煌家族成員之間的互助及愛緣臨門一腳投影片的製作，讓我在最後得以最快速的方式完成口試準備。

最重要的，我要特別感謝愛妻美雲一路來默默的支持，二年多來家中大大小小瑣碎事都由她一手包辦，讓我得以安心地全心全力放在工作及讀書上，真是難為她了。在此我也要對我的兩個心肝寶貝柏安及承緯說聲抱歉，在過去兩年多的日子，他們二人只能在睡前十分鐘看到他的爹地而已。

林世彬 謹誌於  
東海大學 EMBA  
中華民國95年1月

# 目 錄

## 第一章緒論

第一節研究動機與背景	1
第二節研究目的	4
第三節研究流程	5

## 第二章文獻回顧

第一節顧客感知的品質(價值特性)	6
第二節品質優勢理論	9
第三節價值創新的來源	15
第四節辨識機會的方法	23
第五節價值流程	26
第六節一些系統化模式簡介	29

## 第三章策略機會矩陣模型說明

第一節策略機會矩陣模型定位	31
第二節策略機會矩陣模型簡介	33
第三節策略機會矩陣首部曲—尋找階段	36
第四節策略機會矩陣二部曲—激發階段	39
第五節策略機會矩陣末部曲—整合階段	45

## 第四章案例模擬—以健身器材產業為例

第一節案例基本資料簡介	50
第二節首部曲：事件尋找階段	53
第三節二部曲：激發階段	55
第四節末部曲：整合階段	58
第五節案例分析結論	71

## 第五章結論與展望

第一節結論	72
第二節未來展望及研究方向	73

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程	.....	5
圖 2-1 價值結構	.....	7
圖 2-2 顧客獲得價值的組成因子	.....	8
圖 2-3 Michael Porter 的三種一般性策略	.....	9
圖 2-4 產品或服務的價值定義	.....	10
圖 2-5 一般性策略之移動軌跡	.....	12
圖 2-6 品牌擴散策略	.....	12
圖 2-7 側面攻擊與開闢利基機會	.....	13
圖 2-8 板塊位移觸發架構	.....	17
圖 2-9 買方效益圖	.....	24
圖 2-10 產業一般性價值鏈	.....	27
圖 2-11 SIPOC 系統流程模式	.....	28
圖 2-12 策略矩陣分析法	.....	29
圖 2-13 創新事業模式	.....	30
圖 3-1 策略規劃考量要素	.....	32
圖 3-2 策略規劃流程	.....	32
圖 3-3 策略機會產生來源	.....	33
圖 3-4 策略機會產生矩陣 I	.....	41

圖 3-5 策略機會產生矩陣 II	.....	41
圖 3-6 策略機會產生矩陣	.....	42
圖 3-7 情境整合矩陣	.....	46
圖 3-8 策略機會整合矩陣	.....	47
圖 3-9 西南航空之策略機會整合矩陣	.....	49
圖 4-1 對 J 公司之事業層級策略建議	.....	50
圖 4-2 J 公司之機會產生矩陣之主矩陣	.....	55
圖 4-3 J 公司之機會產生矩陣之上界面三角矩陣.....		57
圖 4-4 J 公司情境整合矩陣	.....	58
圖 4-5 藍海策略思考原則	.....	59
圖 4-6 敏捷小子情境之策略機會整合矩陣.....		62
圖 4-7 結合電動遊戲的健身器材	.....	62
圖 4-8 專為身童設計的健身器材	.....	59
圖 4-9 隨意購情境之策略機會整合矩陣	.....	59
圖 4-10 長青人生情境之策略機會整合矩陣.....		65
圖 4-11 FPZ 3D 機為一台具物理治療及訓練用途之健身設備		66
圖 4-12 中國菁英情境之策略機會整合矩陣.....		67
圖 4-13 窈窕淑女情境之策略機會整合矩陣.....		68
圖 4-14 具減肥效果之健身器材	.....	69
圖 4-15 具減肥效果-加速脂肪燃燒之健身器材.....		69
圖 4-16 適合女性使用之健身器材	.....	70
圖 4-17 適合女性使用之健身器材	.....	70

## 表目錄

表 2-1 價值創製之結構內容	.....	17
表 2 -2 創新的形式及其增值點	.....	18
表 2 -3 十大領域業界創新行為子	.....	20
表 3-1 事件衍生矩陣	.....	36
表 4-1 策略機會之事件衍生矩陣	.....	54

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與背景

台灣的產業以中、小企業為主體，由於中國人的克勤克儉再加上中、小企業的彈性及良好配合度，數十年藉由生產代工(OEM)開創出一片天空；隨著產業的演進，產業也陸續地轉型至設計代工(ODM)，一路走來，台灣的經濟一直呈現成長的態勢，因此創造了人人豎指的台灣奇蹟，而這也是每一個身為台灣人的驕傲，同時也沒有人曾對這以製造為主的營運模式加以懷疑。但隨著台灣人工成本的高漲，維持製造生產思維的台商為了生存乃呼朋引伴地將整個產業群聚移到中國大陸或東南亞等地區，這樣的製造生產思維再加上大陸的開放，造就了中國大陸這幾年來經濟的崛起，使得中國大陸成為全球的代工廠；也由於中國經濟崛起所產生的磁吸效應，不僅大大吸引全世界的焦點放在中國大陸，也加速了外商在中國大陸的投資，同時也造成外商到台灣投資意願的低落，再加上中國大陸的低成本競爭，使得產業內部的競爭加劇而造成整體獲利下降，因此使今天的產業變成了一個製造微利的時代；也由於大陸勢力的崛起，台灣製造思維的生存空間便倍受擠壓。加上近幾年來，網際網路的普及化及全球化的腳步加速，使得全球佔有品牌及通路的知名品牌大廠其議價能力大增，此等產業環境更加劇了以生產思維為主的台灣中、小企業在獲利上面臨了極大的挑戰。

Michael Porter教授曾指出，產業競爭策略不外乎低成本或差異化兩種；若考量利用低成本策略來進攻市場，基本上整個台灣的人工成本結構相對於中國大陸或逐漸崛起的南亞地區，就不利於採取此策略；因此預採取此策略之台商，往往一定要搭配以中國大陸或東南亞為生產基地，才有可能取得優勢；或著只能採取差異化策略，代工較精密、附加價值較高之產品，整體提升加工技術；或是往宏基集團總裁施振榮先生所提出的往微笑曲線前端的研究、開發走；或是往另一端的市場行銷及建立品牌的方向前進。但不幸要往微笑兩端走的策略，它所需要的

資源也是遠多於製造的；因此對以中、小企業為主體的台灣而言，要往這兩端來走其資源往往是非常不足的，也是非常困難的。正因為如此，台灣經濟部中小企業處在2004年的電子報也提出，雖強調OBM（Original Brand Manufacturing：自創品牌）的重要，但也不能全然抹煞OEM（Original Equipment Manufacturing：委託代工）的貢獻及存在的價值；OBM雖然是獲利較佳的模式，但由於其價值的形成是較耗時也須投入較高的成本，故並非要企業放棄本身專長的OEM和ODM（Own Design and Manufacturing：設計加工）業務，最好的狀況是三線併行發展；但如此一來是否更加分散了企業的資源使用，而使得中、小企業的競爭力是否更加不利呢？

中小企業的最大優點是彈性，但也由於本身具有彈性優勢，且主力放在生產製造上，因此一般的中、小企業並不考量所謂的本身整體策略，而是隨著掌握品牌及通路的大廠商起舞；雖然這些大廠的動作一定有其策略考量，但其所考量的策略是站在自己的角度思考，以往台灣的中、小企業只要當好整個價值鏈中的棋子，當整個產業向前行時，自然自己也跟著成長；但今日之情況已有轉變，擁有品牌及通路的大廠策略依然存在，但由於中國大陸的崛起及網際網路的普及，台灣所處的”製造”這個棋子的位置卻逐漸被中國大陸所取代，因此中、小企業若沒有自己的經營策略及了解自己在價值鏈中的位置及重要性，那麼即使買主向上成長時，台灣的中、小企業也有可能是被拋棄在成長的列車外。故企業策略的擬定對中、小企業也是非常重要的；透過企業策略的擬定，企業才知道究竟企業的資源是否放在有效的點上面，或是透過策略的擬定使得企業知道自己每一個行動的方向及目標究竟是在那裏。

那麼中、小企業的策略擬定與大企業有何不同嗎？相信在原理上，中、小企業進行策略規劃的方向與大企業是相同的，但由於大企業的資源較足，也比較有人才進行大規模的策略規劃，而這一套一般策略管理教科書所陳述之方法雖然有其完整之理論及系統的建構；但中、小企業就無法像大企業一樣擁有足的資源像大公司一樣具規模且有系統的規劃出企業的策略及執行；同時中、小企業所擬定的策略也必須是較具創新價值的，如此才可在各大廠之間找出可行的出路；但創

新這是一個非常奇怪的東西，一直以來其過程就像是個黑箱一般，難以說明及了解。當然本論文並不是要去發掘出企業創新過程的這個黑箱子，而是希望能提出一個較簡單且有系統的方式來使得企業能透過這個系統化的模式，找出企業本身能創造創新價值的策略走向，以幫助中、小企業能透過創新價值機會尋找的過程，有效地定位自己在各產業的位置及如何善用資源，進而開創出更美好的未來。

## 第二節 研究目的

管理大師 Peter Drucker 在《創新與創業精神》一書中即提到，「發明」已變成「研究」，是一種系統化且有目的的活動，經過精心的策劃與組織，以期對所投注的目標與可能獲得的成果有高度的可預性；同理，成功的創業家不會坐等「繆斯降臨他們身上」，並賜與他們一個「良好的創意」；他認為的成功的創業家必定是有目的有組織的尋求創意。同理，台灣的中、小企業在全球化舞台上要求生存及發展，必定得具有創業家的精神，必須尋找改變的機會，另創商機；故本文之研究目的即希望透過文獻的回顧及合理的推論能夠達成以下的目的：

- 提出一個系統化的創新價值機會及策略方向尋找機制。
- 此系統化機制是簡單而且容易地在中、小企業應用。
- 試著將此系統化機會尋找機制應用到某一特定產業為例。

### 第三節 研究流程

本論文之研究及架構流程如下圖所述：

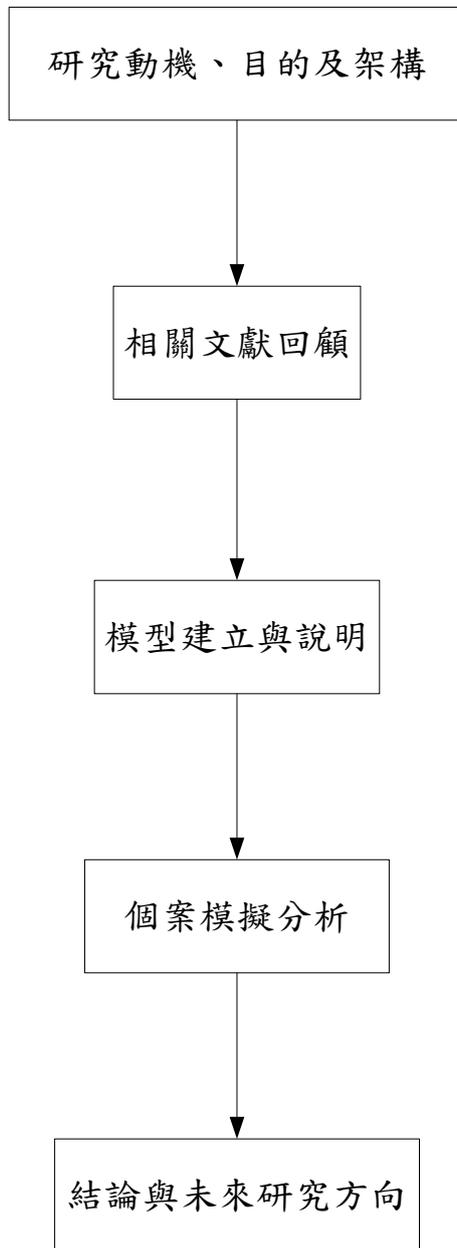


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻回顧

這是一個顧客導向的時代，所有的商機來源或機會都必須源自消費者的感知，唯有從顧客的角度看產品或服務，才有可能尋找出能強化企業競爭力的創新機會與策略；那麼什麼是顧客的角度看產品及服務，而這些又與競爭優勢及企業策略又有何關係呢？由於本文所要探討的內容是尋找創新價值的機會方法，又如 Peter Drucker 在創新的紀律中所提到的，能獲利的創新是系統性的創新，因此創新的來源必有其系統性，故如何找出創新的來源也是本文相當關心的主題；當然由於策略的規劃必須密切地考量到企業內部的資源及核心競爭力，但如何考量呢？因此在本文將由顧客感知的價值進行著手，有系統化地來回顧目前在以上有所著墨的代表文獻，並站在由這些文獻所建構的平台上，試著找出一個可以給中、小企業參考用的系統化創新價值產生機制。

### 第一節 顧客感知的品質(價值特性)

企業獲利取決於三個重要因素：價格(P)、價值(V)及成本(C)；企業創造的價值必須大於其價格，而價格又必須大於成本才能獲利；以往以生產導向的市場，一般價格的決定乃在於廠商在成本上另加上一定的獲利來決定價格，而忽略顧客的感知價值。但身處在目前這個以顧客導向的年代，所有的產品或服務的目的即在滿足顧客的需求，追求顧客的滿意度；而所謂的顧客滿意度所代表的意義即在提高顧客對產品或服務的感知價值。如圖 所示，唯有顧客所感知的價值超過其所付出的代價(價格)時，即  $V-P>0$  時，才會感到物超所值而可能得到滿意，此即為消費者剩餘，也就是圖中 C 區域之面積；當然企業的天職是獲利，因此勢必要將成本價值控制在價格(P)以下，如此才能獲利。因此由圖可知，企業不僅要使得  $V>P>C$ ，且要利用以下之二大策略方向，一是**極大化消費者剩餘**，使得顧客覺得非常地物超所值，吸引顧客極大的意願來採購此產品或服務；另一個方

向則僅可能地極大化企業的獲利，也就是僅量地拉大 B 的面積，來強化企業之獲利。

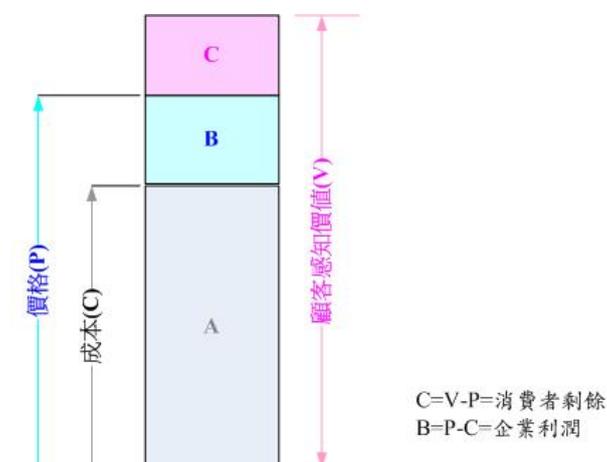


圖 2-1 價值結構

由這個模型，可以知道企業是否具備競爭優勢，主要由兩每條件所構成，一是顧客對於企業產品或服務所願意支付的價值，另一為企業之生產成本；其中顧客願意支付的價值，主要受到他所感知的價值所決定。

根據此原理，宏碁集團總裁施振榮先生提出了他所認為的競爭力公式：

$$\text{競爭力} = F\left(\frac{\text{價值}}{\text{成本}}\right)$$

施總裁認為一個企業的競爭力是與所產生的價值成正比，而與企業成本成反比。換句話說，施總裁也認為一個企業要有競爭力，就必須提升價值及降低成本，也就是說競爭力就是創造的價值愈高愈好，成本愈低愈好；而所謂的成本不僅是替人工成本、材料成本而已，還要包含自然的資源成本；而創造價值不只指提供功能性的東西，它還包含有服務、創新價值的形象、品質等因素；而且不僅是只看現在，只看到看的見、直接的東西，要把視野放大，要思考未來、無形的、間接的因素；同時施總裁也提出台灣應該要追求價值，而不是成本。

行銷大師 Philip Kotler 教授更對顧客獲得價值給了定義：顧客獲得價值是顧客價值總額和顧客成本總額的差異值，即

$$\text{顧客獲得價值} = \text{顧客價值總額} - \text{顧客成本總額}$$

其中顧客價值總額是顧客期待從既定的產品或服務所得到的益處總和，包含有顧客對其產品價值、服務價值、個人價值及品牌價值。而顧客成本總額是顧客願意在評估、取得、使用或處理掉產品或服務所導致的成本總和，詳如圖 2-2 所示。

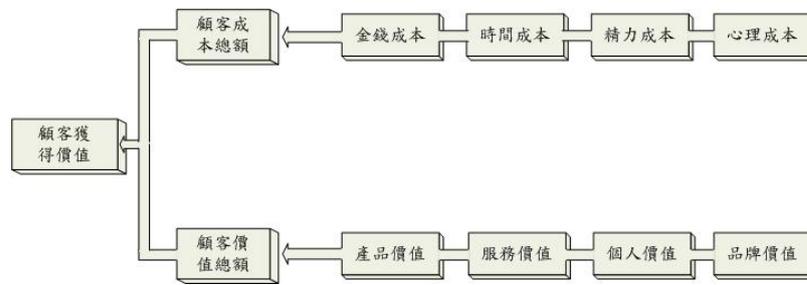


圖 2-2 顧客獲得價值的組成因子

來源：Kotler, 行銷管理概論

根據施總裁所提出的競爭力公式，可以知道一個企業能著力的地方就是降低成本及提高顧客感知價值兩大方向，具同樣觀點的還有策略大師 Michael Porter 博士，他也提出了依據此二方向所產生的整體成本領先、差異化及焦點化三種基本策略，以強化企業的競爭力及利潤。

成本一直是企業經營的必要考量的因素之一，但一般而言，成本策略較偏重於人力成本區域選擇或功能層級策略的執行力，同時如施總裁所提出的，台灣產業要將焦點放在極大化價值上，而非放在降低成本上，因此本論文將較少著墨於成本上，主要將重心乃放在創新價值的創造及提升；同時本模型所提出之機會，主要之施力點即是提高顧客的感知價值，因此機會的來源即是能創造顧客感知價值的價值活動。

## 第二節 品質優勢理論

如前節所述，產業競爭策略大師 Michael Porter 教授提出產業競爭成功的一般性策略不外乎是(1)整體成本領先(2)差異化及(3)焦點化三種策略後(如圖 2-3 所示)，企業在擬定策略時總會找其中的一種或綜合之來進行產業優勢獲取或維持的一致性的策略基源。由於 Michael Porter 教授的策略注重的產業競爭力，並主要利用五力分析模型來定位企業在該產業的靜態競爭力定位，並進而找出著力點來發揮或增進在該產業的競爭優勢。基本上，Michael Porter 教授的產業策略五力分析模型及三大一般性策略是正確且有效的，但由於其出發點侷限於產業內部，因此在大家都遵循且引用大師的教誨來進行策略定位，往往受限於自己所認為身處的產業範疇，或過度窄化其定義，因此限制了思考創意的限制，其結果就是造成策略的同質性及產業內部的廝殺更趨嚴酷。但為何會產生這樣的結果呢？同時，但若大家策略的同質性太高，那麼有進行策略規劃與沒有進行策略規劃，其結果也就沒有多大差別了；至於加劇產業內部的競爭更是每一個企業主所不願見的結果，但在相同的思考模式下，反而成為一種無法避免的結果。

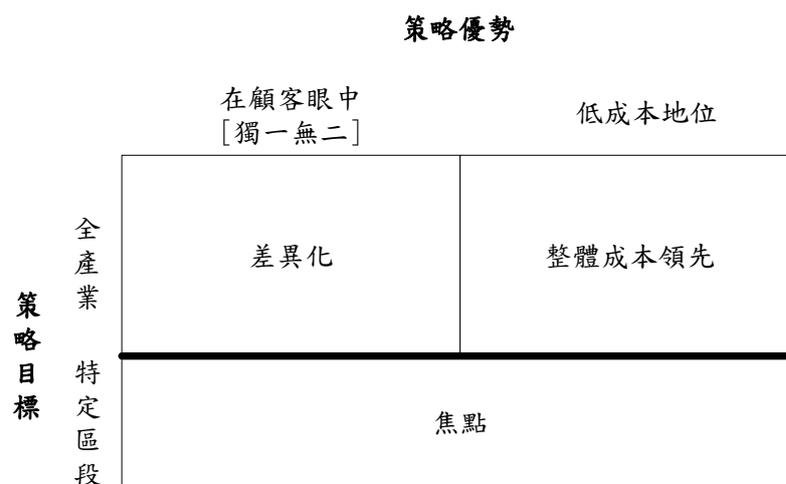


圖 2-3 Michael Porter 的三種一般性策略

來源：Porter, 競爭策略

會造成此種結果的原因乃由於大家在擬定策略時幾乎都是依著大師所建立之五力分析及三大一般性策略為主軸，一開始就將焦點放在產業內部的競爭及比較，所有的優勢都放在靜態的相對位置，其中所謂的差異化策略雖然目標是在顧客的感知，但在策略思考模型中，所考慮的仍是產業內的相對位置，一直想到的都是市場區隔；因此一開始不小心就將企業策略的規劃局限住了，當然很容易地，就陷入同質策略中，終究無法擺脫惡劣的競爭局勢；此點可以利用價格—品質模型來解說。如圖 2-4 所示，其中品質所代表的即是顧客的感知品質(perceived quality)，而非侷限在產品實體品質而已；同時也可以了解到，若是產品及服務的定位其價格-品質比，即價值，維持在一定值的話，那麼乃維持產業對顧客的價值固定，那麼影響就較有限。

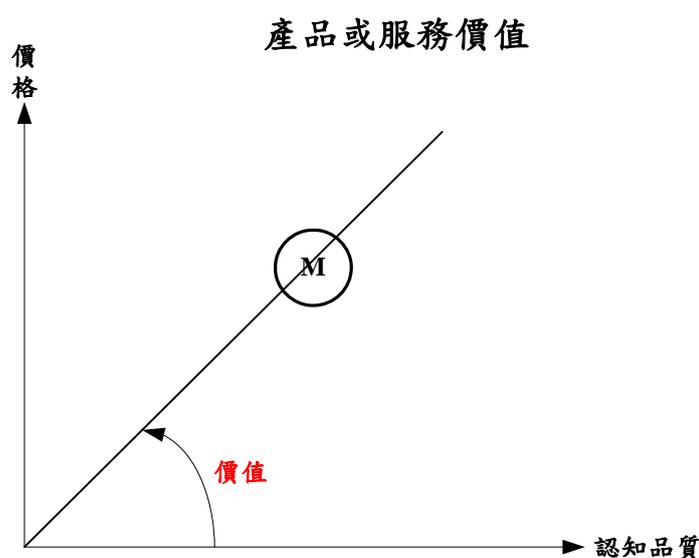


圖 2-4 產品或服務的價值定義

來源：D'Aveni, 超優勢競爭

接著便利用這個價格—品質來審視一下 Michael Porter 教授的成本領先、差異化及焦點化三種策略。由圖 2-5 可看出，當一般策略採用成本領先策略時，大多數的企業乃提供低價位且品質較低的產品使自己侷限在左下方或由線上的 C

點群聚移將產品的價格及品質往下降而移至 L 點群聚；若是採用差異化策略，企業乃提供較不同的品質特性來切割原本的產業，找出有利基之區隔市場，進而獲得利潤；但在這提高產品及服務的品質的同時也將價格提高了，其價格—品質定位將侷限在右上方或是由圖上的 C 點群聚移至 D 點群聚；焦點化策略則鎖定在線上中間的某一點；這代表了大家的一般化策略的努力結果只是在同一條價值線上加以切割及移動。同時企業在這條價值線上佔有了一席之地之後，為了阻止他人侵入或想擴展版圖，便試著擴增產品線，如圖 2-6 所示，原在 M 位置的廠商便想將 M 延至 L 上或延至 D 上，想利用品牌擴散作用，成為全線生產者；同樣位於 L 位置及 D 位置的廠商為了擴大產業的市佔率，也想在價值線上各往上、下移動，成為全線生產者；因此在這擴增的同時，便使得這條線上的競爭更加劇烈了，於是產業間就可能形成盲目的軍備競賽；當然對新進入者而言，若想要在這條線上找到立足點，那麼他有三種方法可以達到，一個乃是高檔側面攻擊，即在高檔的產品提供高品質但價格較低的產品及服務；或是低檔側面攻擊，在低價產品中打入較佳品質的產品及服務來佔一席之地；當然也可以利用 Michael Porter 教授的焦點策略，在中間地方再切割市場，找到新的利基，但在既有廠商的碉堡策略下，乃要付出很大的代價才能在這條線上佔到立足點，結果是市面上充斥著無差異化的產品；而這三種一般策略的運作結果(如圖 2-7 所示)，將使得這條價值線上的競爭更加地劇烈。Michael Porter 教授在他所著的競爭策略一書中也特別指出，"一旦追求成本領導地位的企業不止一家，競爭將極為慘烈，一分一毫的市場佔有率都被視為成敗的關鍵。除非其中某一家能夠在成本上獨占鰲頭，並「說服」其他業者放棄既定策略，否則將嚴重傷害產業獲利能力、以及長期的產業結構。因此，追求成本領導權，本身就是一種特別仰賴「先發制人」的策略——除非有重大的技術變革，能夠讓企業急遽改變成本結構。"當然除非企業如鴻海一樣，能找到一個低成本的來源——不管是技術或是人力，否則新進入者是很難在成本領導策略上獲得較大的利益。

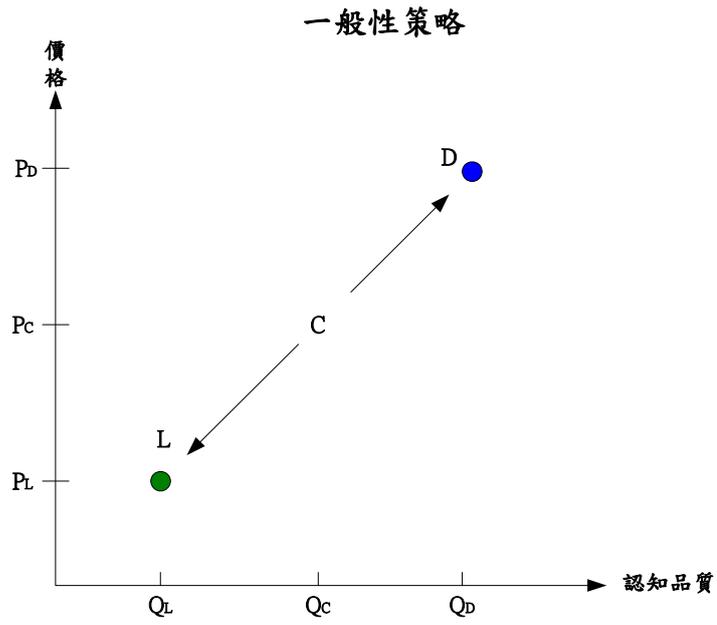


圖 2-5 一般性策略之移動軌跡

來源：D'Aveni, 超優勢競爭

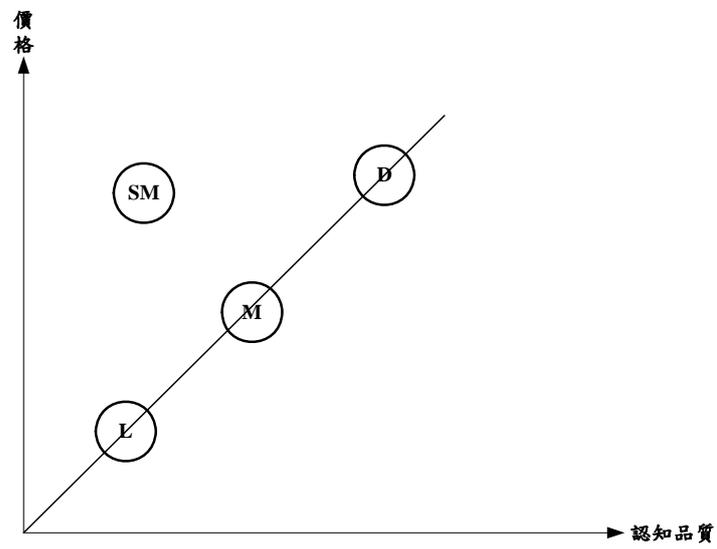


圖 2-6 品牌擴散策略

來源：D'Aveni, 超優勢競爭

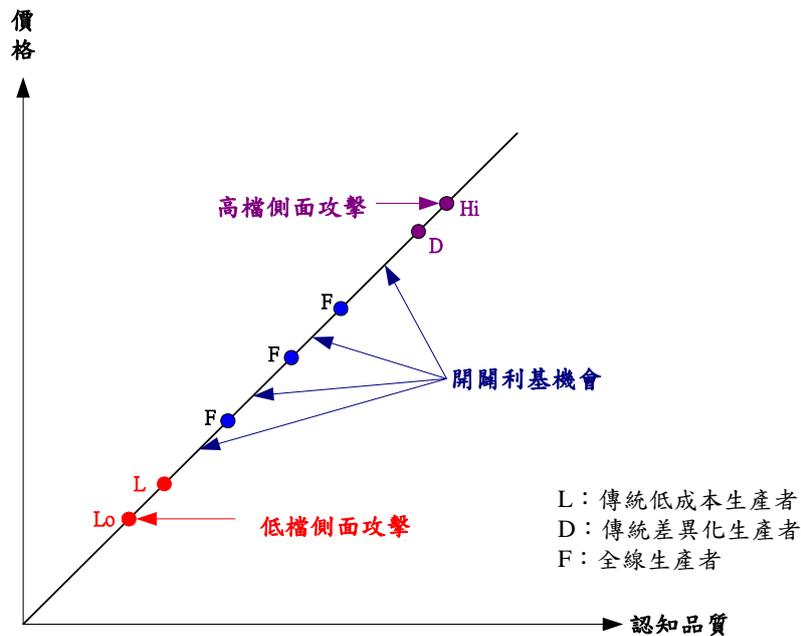


圖 2-7 側面攻擊與開闢利基機會

來源：D'Aveni, 超優勢競爭

在進行企業整體策略規劃時，心中一定要記得 Richard D'Aveni 教授在*超優勢競爭*一書所提的側面攻擊及開闢利基機會的策略除了是高檔產品位需由價格側攻擊外，其餘都是由認知品質側攻擊，也就是要讓價格—認知品質線往右方向移動；也就是說在策略上大部份是要聚焦在如何提高顧客的認知品質。

水平思考大師 Edward de Bono 在其所著之*超競爭(SUR/PETITIO)*一書主張企業真正的優勢將來自企業對整合價值的用心；而整合價值所指的並不只是產品價值或競爭價值，而是將某些價值和顧客的複雜的價值體系整合起來；它不只是去問問顧客的欲求，因為顧客很可能不知道自己想要什麼，直到你告訴他們，可能有什麼產品會出現；同時也唯有透過價值整合，才能造成價值壟斷，以求力爭上游。而所謂的價值整合就是在創造魅力品質特性。

有關魅力品質的威力，可能索尼(Sony)的董事長出井伸之(Nobuyuki Idei)最有感覺；大家可以看到索尼公司的產品，決不會是市場上的低價產品，但總能吸引相當的顧客群，願意多付出一點費用來購買，而且不少人對索尼品牌有相當的忠誠度；因此出井伸之先生為了極大化這優勢，不但提出以客製化對抗商品化的策略，同時要將魅力品質特性發揮到極至，因此索尼公司在 2001 年提出了所謂的感質計劃(Qualia-Project)，將透過創造能讓顧客心靈感動的產品來提升產品的價值，也就是索尼將進行價值整合行動，想從顧客的內心感受著手，而使顧客願意從錢包裏掏出更多的錢來購買索尼的產品。

創新大師 Clayton Christensen 教授也提出根據產品與顧客的屬性來區隔市場是不一定能吸引顧客購買新產品，他認為從顧客工作的功能、情感與社會因素才是構成顧客購買情境的關鍵，因此區隔市場時，分析的對象不是顧客，而是顧客所處的情境；而 Christensen 教授這所謂的破壞的立足點—情境市場區隔法，也就是想辦法地發現悅人的魅力品質特性為何，然後再加入產品或服務中，有效地加值顧客的感知。

### 第三節 價值創新的來源

既然悅人或魅力品質特性給顧客的是一種驚奇、一種出乎預期的表現，換句話說這就是一種創新價值，因此透過對創新發生的過程進行了解，將有助於策略擬定時尋找出創新價值的活動機會，以提高顧客的感知品質價值。

談到了創新，當然不能不提到管理大師 Peter Drucker 所著的*創新與創業精神*一書。大師在該書中將”創新”界定為：「改變資源所給與消費者的價值及滿足。」也就同義於以上所述的企業利用策略來進行足以提高顧客感知價值的活動及投入。Peter Drucker 在該書也提到，成功的創業家會試著去創造價值及有所貢獻，他們試圖創造出新穎不同的價值與滿足；同時他們也必須學習著如何進行系統化的創新，有系統性地尋找創新機會；因此系統化創新包括了有目的而且有組織的尋求改變，以及對改變本身所可能提供的經濟性或社會性創新機會進行系統化的分析。大師同時也在該書提到了創新機會的七項來源：

四項發生在產業或企業內部：

- 意料之外的事—意外的成功，意外的失敗及意外的外在事件。
- 不一致的狀況—實際狀況與預測狀況之間的不一致性。
- 基於程序需要的創新。
- 產業結構或市場結構的改變，以出其不意的方式降臨到每個人的身上。

三項則是發生在企業或產業外部的改變

- 人口統計特性(人口的變動)。
- 認知、情緒以及意義上的改變。
- 新知識—包括科學的以及非科學的。

凱斯西儲大學(The Case Western Reserve University)管理學院教授 Scott Shane 在*科技創業聖經(Finding Fertile Ground)*一書中指出有四種變化會帶來有

價值的市場機會，分別是：

- 科技的變遷。
- 政治與法規的變遷。
- 社會和人口結構的變化。
- 產業結構的變化。

Scott Shane 同時也指出，以上四種變化使得以前未曾存在的新產品和服務成為可能，進而創造出商業機會；但這些變化同樣也使得既有產品或服務可以利用新的**生產過程**、新的**原物料**以及新的**組織方法**或是在新的**市場銷售**這四種形式來創造出其他機會。

哥倫比亞商學院的 Rita McGrath 副教授及賓州大學華頓商學院的 Ian MacMillan 教授在 MarketBusters 一書中也提到創造新的市場空間所使用的工具稱為「板塊位移觸發架構」，如圖 2-8 所示。這個架構借用地球大陸底部的地殼板塊作為隱喻。這些板塊不斷在活動，但只有在數個小活動累積到爆發點時才會造成板塊移動。顯然必須發生一些重大改變，才會使地殼板塊這麼大的東西移動，這些重大改變可以稱為「觸發事件」。在商業上有五種板塊觸發事件：

- 新的技術解決方案。
- 社會規範改變。
- 環境改變。
- 法規架構改變。
- 舊有人口結構改變。

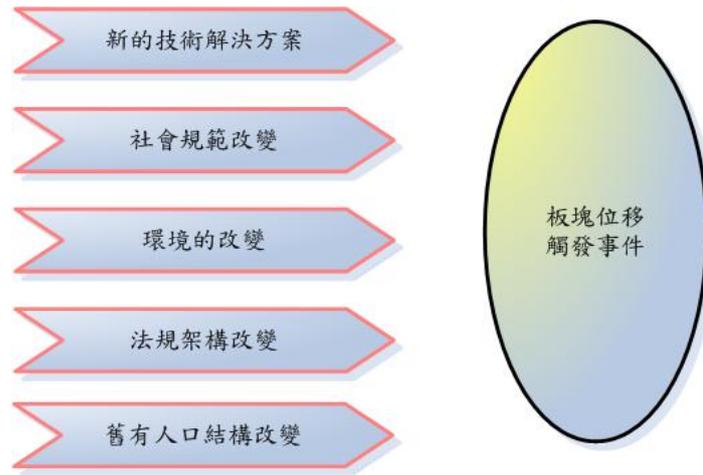


圖 2-8 板塊位移觸發架構

來源：McGrath, 突破市場搶手策略

水平思考大師 Edward de Bono 認為超競爭的時代已經來臨，在超競爭的優勢有三種主要的來源：

- 整合價值。
- 嚴肅創意。
- 概念研發。

Edward de Bono 同時也創造了”價值創製(Valufacture)”這個字，它代表一種刻意去創造的工夫；他認透過對創新價值的本質及結構的瞭解來進行價值創製；個人將其內容加以分類整理如表 2-1 所示，透過該表的元素可以提供我們進行價值創製活動時的著力點。

表 2-1 價值創製之結構內容

價值維度	相關內容	附註
機會	市場需求給予創造價值的大好機會。	
價值經濟之驅動關	● 便利快速。	

鍵因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生活品質。</li> <li>● 自尊自重。</li> <li>● 分憂解勞。</li> </ul>	
價值種類	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 認知價值。</li> <li>● 真正價值。</li> <li>● 通道價值。</li> <li>● 環境價值。</li> <li>● 綜效價值。</li> <li>● 安全感價值。</li> <li>● 吸引價值。</li> <li>● 流行價值。</li> <li>● 功能價值。</li> <li>● 便利價值。</li> </ul>	
人與價值之關係	辨別市場對象。	
價值的本質	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多邊價值。</li> <li>● 焦點價值。</li> <li>● 副產品價值。</li> </ul>	

來源：Edward de Bono, 超競爭(SUR/PETITIO)

宏碁總裁施振榮先生也提出，創新不僅是科技創新而已，因此他提出了創新的六種形式：經營模式創新、科技創新、產品創新、行銷創新、服務創新及供應鏈創新。個人將此六種創新形式之價值整理如表 2-2：

表 2-2 創新的形式及其增值點

創新形式	價值創新方點	附註
經營模式創	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增加市場佔有率以換取未來利潤。</li> </ul>	

新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創造全新的事業。</li> <li>● 創造新的成長空間：找出新顧客群、提供新商品(速度更快/成本更低/彈性更高)及新市場</li> <li>● 讓企業更有活力。</li> </ul>	
科技創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以更多的應用建立經濟規模。</li> <li>● 標準的平台發揮影響力。</li> <li>● 表現成本提升競爭力。</li> <li>● 塑造形象建立品牌知名度。</li> <li>● 透過新產品不斷推出，增加產品功能。</li> </ul>	
產品創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為顧客「量身訂做」的產品。</li> <li>● 符合生活型態的產品。</li> <li>● 會思考的產品。</li> </ul>	
行銷創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「取得客戶同意」的行銷方法，更能訴求目標客戶的需求。</li> <li>● 降低行銷成本。</li> <li>● 增加顧客忠誠度。</li> </ul>	
服務創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 隨時、隨地、更便宜、更有彈性。</li> <li>● 讓顧客安心。</li> <li>● 能不斷學習及了解顧客的取向、習性。</li> </ul>	
供應鏈創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 降低生產線上的閒置資產。</li> <li>● 週期較短。</li> <li>● 快速回應市場的不確定性。</li> <li>● 提供新鮮產品。</li> </ul>	

來源：施振榮，iO 聯網組織

當然企想增值的動作或策略並不一定對顧客有所增加價值，因此施總裁也提出以下五點來評估策略是否創造價值的指標：

- 增加成本時，客戶認同的價值是否相對提高。
- 降低成本時，能否保有原價值。
- 不提供客戶不重視的價值，是否能大幅降低成本？
- 價值增加時，成本是否未隨之水漲船高？
- 客戶期望價值的管理：物超所值的感覺、服務價值的塑造、品牌信賴的營造、施小惠，舉手之勞留下好印象。

Richard Weddle 提出，當競爭者對經濟環境觀望態度的時候，不如大膽採取一些創新行動，將可以為公司帶來意想不到的突破；而且大多數的創新其實不需要什麼昂貴代價，同時他也歸納、分類出十大領域業界的創新表現，表 2-3 顯示了他所歸納出的創新方式。

表 2-3 十大領域業界創新行為

領域	內容	附註
策略創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 用成本創新。</li> <li>● 讓顧客加入。</li> <li>● 低價創新。</li> <li>● 電腦模擬設計。</li> </ul>	
製造創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重新設計生產方式及程序。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如戴姆勒克萊斯勒重新設計新車型上履帶的方法，縮減了百分之九十九的時間。</li> </ul>

行銷創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分送與採用</li> </ul>	
結構創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創新績效結構。</li> <li>● 獨立利潤中心。</li> <li>● 不讓官僚作風坐大。</li> <li>● 孤主某個團隊。</li> </ul>	
科技創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 微粒晶片。</li> <li>● 螞蟻演算法。</li> <li>● 不需要新顧客。</li> <li>● 計算每位顧客的盈虧。</li> </ul>	
競爭創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 超越自己的產品。</li> </ul>	
人力資源創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 下班後的成就。</li> <li>● 獨立辦公空間。</li> <li>● 成人管理。</li> <li>● 不畏失敗。</li> <li>● 槓桿操作失敗。</li> </ul>	
衡量與目標創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訂出衡量目標。</li> <li>● 基礎科技創新。</li> <li>● 鼓勵新產品。</li> <li>● 進入新市場。</li> <li>● 每年二十種新產品。</li> </ul>	
利潤乘數創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 更棒的義肢。</li> <li>● 比賽級游泳衣。</li> <li>● 智慧型空調。</li> </ul>	
專利權收入創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以專利賺錢。</li> <li>● 專利仲介。</li> </ul>	

	● 縮短專利權應用時間。	
--	--------------	--

來源：Weddle, 創新的一百種方法

#### 第四節 辨識機會的方法

創新策略機會的發掘過程不僅具有高度的不確定性，而且整個發掘的過程對第三者而言是一個難以參悟的黑盒子，因此要判斷創新的實際效用，若不是僅在根據有限的資料進行評估，不然也只能憑想像來強化自己的信心；因此顧客對這差異化的策略行動會有何反應，就只能用推測的，因此策略規劃者若不是無法辨識機會的存在，便是高估了這些機會，當然結果若是如此，則其代價是非常高的。因此為了降低這樣的風險，歐洲商業管理學院(INSEAD)策略與國際管理教授金偉燦(W. Chan Kim)與芮內·莫伯尼(Renee Mauborgne)提出了一個名為「買方效益圖」(the buyer utility map)的方法來找出可能吸引顧客的新想法或產品。金偉燦與莫伯尼認為創新的效益是在改變顧客的生活方式，其實也同義於本文所提出的改變並增加顧客的感知價值，因此他們兩人所提出的買方效益圖主要輔助思考者將思考的重心放在兩件事情上：(1)能夠提供顧客那些層面的效益。(2)「買方經驗循環」，顧客消費從採購到淘汰的各個階段。圖 2-9 即為二人所提出的買方效益圖，策劃者針對顧客的經驗循環各個階段的特定經驗來進行思考並確認有那些效益可以來提供給顧客，以確認產品或新服務是否能夠提供有效的效益給顧客。

## 買方效益圖

買方經驗循環的六個階段

	採購	交貨	使用	補充	維修	淘汰
整體生產力						
簡單						
方便						
風險						
趣味與形象						
環保						

圖 2-9 買方效益圖

來源：Kim & Mauborgne, Blue Ocean Strategy

利用「買方效益圖」來問問自己以下的問題來評估創意的效用：

- 能於何處為顧客創造最大的效益？所提出的創意想法是否能填補這個空格？
- 與競爭對手的產品或服務所創造的效益相比，新的創意想法是較具優勢或是較劣勢？
- 這些效益中對顧客最重要的是那一項？
- 可否重新規劃產品或服務構想，以便針對顧客最在意的地方提供最大的效益？

利用「買方效益圖」與上方四個問題加以配合思考，將可使規劃者對新想法或創意的商業潛能有較充分的了解與認識。

具有商業潛能的創新想法或說找出對顧客有實際提升感知品質的機會是否真地能成為企業有效執行的策略，則必須將其進行初步商業評估，以確保這個創新是可被企業有效執行的；所謂的初步商業評估基本上包含有以下三項因素：

- 策略考量：絕佳的想法或點子，如果無法與公司長期的策略相容、符合的話，那麼這個想法的開發與商業化，長期下來會對企業內部帶來衝突及各種問題；因此在策略考量時，必須要深思熟慮。
- 技術能力：想要成功的發展正在評估的創意想法時，必須先看看企業是否具備必要技術能力來加以實現，如果答案是肯定的，才可以繼續發展下去，否則要先想辦法取得該項技術能力，如果沒有辦法取得，那麼便不用玩下去了。
- 商業化能力：商業化能力包含了行銷、新產品開發、服務特定顧客族群的能力，以及管理散布於各的員工與設備等能力。考慮企業商業的核心能力是什麼？是不是為能讓創意產品或服務成功地展現所需的能力？若公司缺乏必要的能力，則反問自己：那些創意是否夠重大，足以證明培養那些商業能力所投入的資源是否值得且合理？若對該創意實現過程之商業化能力不足，則可能無法為企業獲得原本期待之獲利，甚至可能造成重大之投入損失。

以上之內容可應用於評估本論文所提出之模型找出之策略機會的影響力。

## 第五節 價值流程

企業產品或服務的產生乃是核心能力透過特定的資產並加上規劃好流程上來加以實現，因此一個企業的成敗也由核心能力、資產及活動流程三大因素所構成；其中活動流程的設計規劃過程，必然也將企業的核心能力及資產

成功的差異化乃是企業創造差異的能力及其展現成果正好符合顧客最需要的價值感；而企業能產生差異化的主要來源是價值鏈中的活動能發揮其能力，產生與競爭對手較有價值的差異行為，因此 Michael Porter 教授表示價值活動是企業進行的各種物質上和技術上具體的活動，也是企業為客戶創造有價值產品的基礎；企業透過對自身價值鏈的了解及企業在整個價值體系中的角色，來進行企業競爭優勢的取得及維持。一般企業的價值鏈形態大致可表示如圖 2-10 所示。雖然價值鏈活動可區分為主要活動及輔助活動兩大類，但每一種活動的表現會決定企業滿足客戶需求的程度、並因而形成差異化；同時透過價值內各活動的交互鏈結整合，不但可強化滿足客戶之需求，同時也可以築構成防止競爭者侵入的壁壘；價值活動之間的鏈結與個別的價值活動，都是企業獲得競爭優勢的來源。

Michael Porter 教授也指出企業策略規劃時不僅考量企業內部水平之價值鏈之鏈結而已，不可以忽視垂直的價值鏈的鏈結，不管是供應商或是顧客都有其價值鏈存在，而企業本身的價值鏈與這些相關垂直價值鏈之間的鏈結也是成就企業競爭力的重大因素，這點可以從 Dell 的崛起看出，由於其有效地掌握住垂直價值鏈的鏈結，而使其成為筆記型電腦的龍頭。換句話說，策略規劃時，水平與垂直價值鏈交錯所成的企業價值網絡是策略規劃所不能忽視的重大優勢來源。

### 一般製造業價值鏈

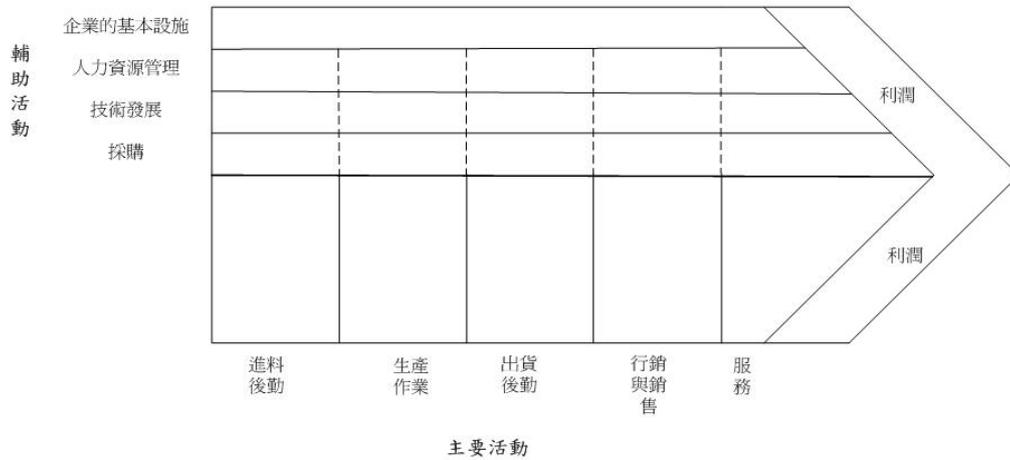


圖 2-10 產業一般性價值鏈

來源：Porter, 競爭優勢

考量整整個價值網絡也就是要考量企業所在系統的行為模式，至於有關係統的考量方法在品管的手法中，有一個所謂的 SIPOC 模式可供參考。SIPOC 模式為戴明博士系統圖的另一版本，其為「Supplier、Input、Process、Output、Customers」各字頭字母的合成字；模式如圖 2-11 所示，所考量的原理是整個產品或服務的價值流程要素是無法單獨成立而達成目的，必須源自於滿足顧客所需為目的，透過顧客鏈的趨動而使得相關價值活動往顧客端前進以達成目的，因此設計或規劃此系統時要從供應鏈、內部鏈一直到顧客鏈各部份都要有系統的地考慮其活動及關係，而使系統有效地運作；而這也正是要企業要進行各種規劃的目的，當然策略規劃也是其中的一種。

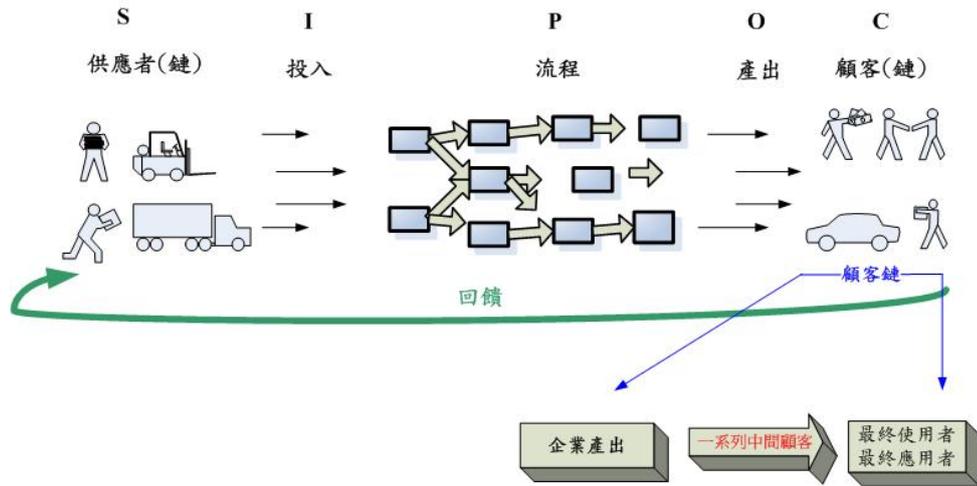


圖 2-11 SIPOC 系統流程模式

來源：修改自 Scholtes, 戴明領導手冊

## 第六節 一些系統化模式簡介

外觀有點類似 Michael Porter 教授所提出的產業價值鏈，台灣策略大師司徒達賢教授提出了一個簡單又有效的「策略矩陣分析法」來協助企業進行策略的規劃與評估。透過策略矩陣分析法(如圖 2-12 所示)，透過策略點與價值單元本質的考量，企業可以用很精確的方法與程序，將任何策略構想或行動，以模組化的方式表現在策略矩陣的圖形上，這對高階管理人員間觀念的釐清、溝通、整合可發揮極大的作用，而且對策略之描述、評估也提供了一個十分有用的工具。由司徒達賢教授的策略矩陣方法知道，矩陣分析法提供了一個非常好的工具給經理人進行分析、滙整的工作，這也是本論文模型的一個重要想法來源。

原料	零組件	採購	研發	製造	資訊系統	倉儲	運輸	通路	品牌	產品一	產品二	產品三	
													產品線廣度與特色
													目標市場區隔與選擇
													垂直整合程度之取決
													相對規模與經濟規模
													地理涵蓋範圍
													競爭優勢

圖 2-12 策略矩陣分析法

來源：司徒達賢，策略管理新論

世界知名之策略管理專家 Gary Hamel 在其所著之《啟動革命》一書中就提到，在新經濟之下，其行為是一個非線性的世界，因此唯有非線性的點子才能創造新財富，只有激進、非線性的創新才能脫離目前超競爭時代的微利命運，唯有充分運用想像力去思索滿足顧客需要的方法，才有可能產生非線性的創新構想；而分析創新的對象單位不是某個產品或科技，而是一個事業觀念。事業觀念與

事業模式的基礎是相同的；事業模式就是事業觀念的應用。事業觀念創新是一種能力，能想像出非常不同的事業觀念，或從全新的角度思考現有的事業觀念，必須脫離傳統的線性思考模式，要採用的是非線性思考；因此，事業觀念創新便成了創造新財富的關鍵。而事業觀念創新的目的，是要在某個產業或競爭範疇內推出更多不同的策略選擇；如果顧客高度認同這種差異，創新者極可能為自己創造可觀的財富。Gary Hamel 的這段話也道出本論文的主要目的，希望透過系統化的方法，找出更多事業觀念創新的策略選擇，同時考量如何利用找到的策略機會來改變顧客的感知價值，進而為企業尋找出更大的利潤，因此他也提出一個創新事業模式(如圖 2-13 所示)；該模式利用事業四大要素(1)核心策略(2)策略性資源(3)顧客界面(4)價值網絡，搭配顧客利益、構造及公司界線三大橋樑及評估事業觀念是否具財富潛力之四要素：(1)效率(2)獨特性(3)搭配(4)利潤推進器，的因素之結合模式使企業能以系統化的方式來進行創新事業觀念的激發。另外此事業模式特別強調顧客界面，這也使得本論文在構思的過程中，一定要將界面列入模型思考的內涵。

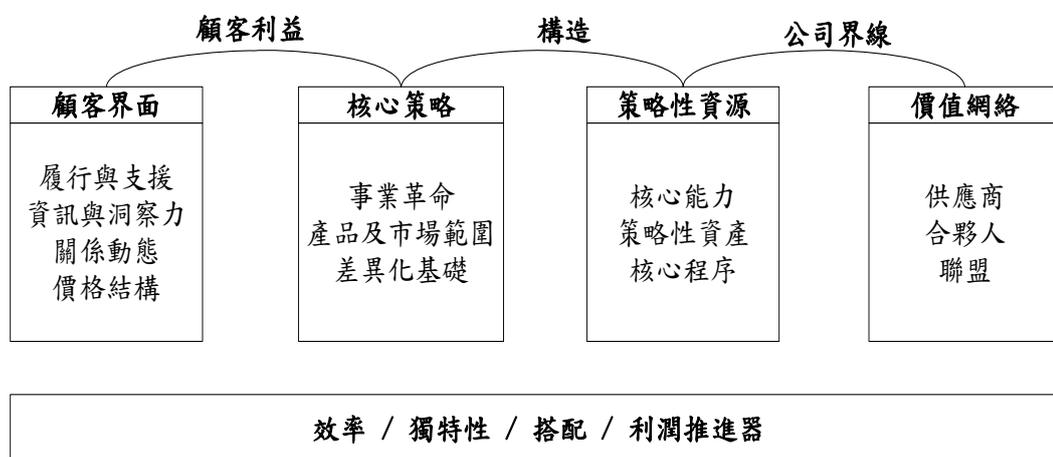


圖 2-13 創新事業模式

來源：Gary, 啟動革命

## 第三章策略機會矩陣模型說明

### 第一節策略機會矩陣模型定位

組織策略的目的在於使經營者意圖能在市場上脫穎而出，而透過策略規劃可以幫助組織有方向的進化以達成目標；而任何的策略的核心都是一組抉擇，是一種資源分派與取捨；圖 3-1 為一策略規劃的考量要素，此圖顯示策略規劃，主要影響的因素有整體環境的趨勢與變化與產業內部的趨勢與變化，當然這兩者必須與企業內部的意圖與資源、能力的整體搭配，才能產生具有競爭力的程序；而策略規劃的目的就在整合這些因素，塑造出一個具競爭力的系統。經由此圖也可以看出，整個策略規劃的過程必須以組織內部特性考量為本，配合掃描外部環境要素及產業內部環境，找出適合進行的機會而加以掌握，或許可以從圖 3-2 的策略規劃流程更可以看出此種尋找機會的程序。企業的策略規劃即在找出新的經營機會模式，將其組合繪成策略途徑圖；而這尋找的過程即是一種發現機會的程序。本論文所提出的模型其重心即在這所謂的發現過程；以往，策略管理之教科書提供的方式是要策略規劃者將企業內部的意圖、資源及能力放在心上，透過對整體環境及產業內部的掃描及考量而先決定企業程級的總體(一般性)策略，再加以展開至公司層級及部門功能層級策略。但對中、小企業而言，組織結構沒有歐美大企業的龐大及複雜，因此個人建議總體策略及公司層級策略是要一起考量的；但如上所述，當策略規劃者在進行機會掃描時，若沒有一套較系統化的程序來進行發現過程時，可能永遠無法有效地掌握這個發現的過程，而使其仍是運作上的一個黑箱，因此本論文之定位即在提出一個系統性的思考及記錄模型，使得規劃者在進行策略規劃的前段能有效地找出有利企業組織達成意圖的途程。

矩陣分析法一直是管理學者的最愛，尤其在品質管理的領域中，透過各種的矩陣法，可以有系統地表現或發展出設計者的意圖或利用其發現可行之道。

有名的層級解析程序法(AHP, Analytic Hierarchy Process) 即透過有系統的矩陣比較及計算加以展開後，以一套系統性的展開方式，幫助決策者有效且客觀地進行決策評估；另外品質機能展開法(Quality Function Deployment)為一被大家認同是最有效能將顧客之音的定性屬性轉變為企業內部可行的專業定量語言的系統化方法；而這品質機能展開法的系統展開方式，也就是本論文模型建立的主要思想來源；當然司徒達賢教授所提出的策略矩陣也是利用矩陣法來有系統且有效性地達成策略擬定之目的。

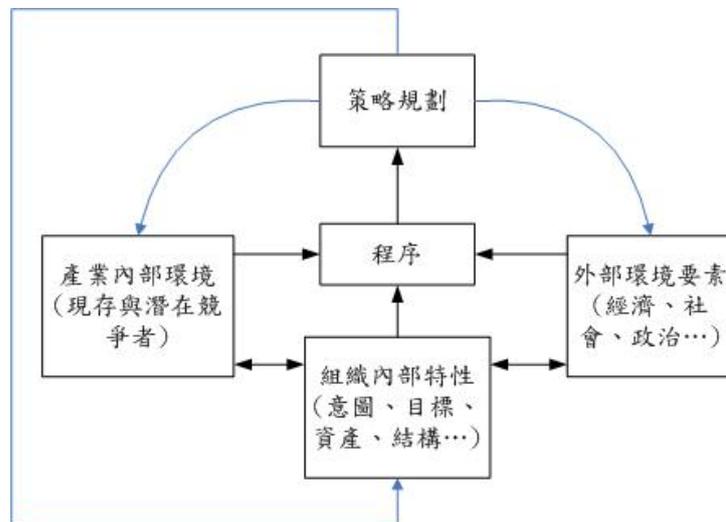


圖 3-1 策略規劃考量要素

來源：Oster, 現代競爭分析

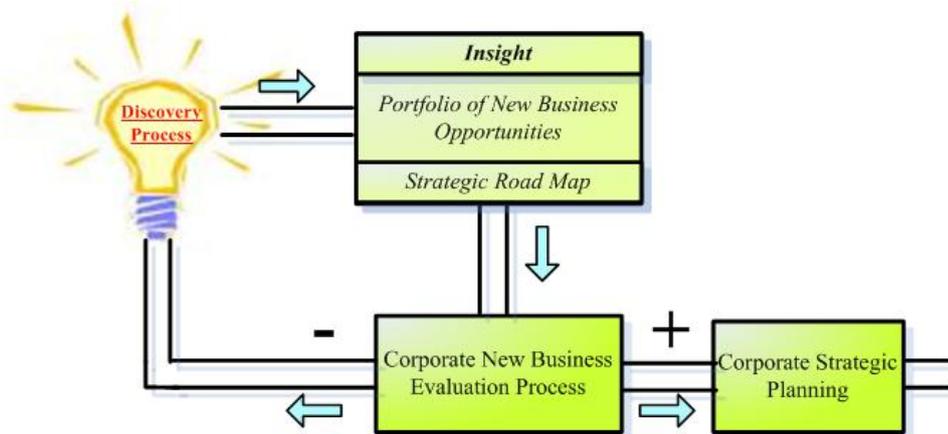


圖 3-2 策略規劃流程

來源：Johnston, The Power of Strategy Innovation

## 第二節 策略機會矩陣模型簡介

如同司徒達賢教授所提出的策略矩陣相同原理，本文主要也利用矩陣法來進行系統性的機會尋找。司徒教授的策略矩陣主要是以策略形態構面為趨動力，即以策略形態構面(包含有：產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋面以及競爭優勢六大構面)為考量的起點，配合產業價值鏈來進行交叉分析，藉由交叉分析過程來看到策略的意義及施力點。本論文同樣利用矩陣展開法來尋找策略形成的機會，由於所謂的「機會」乃是總體環境及產業環境內的變化或存在的現象，在可透過企業內部資源及能力來達成經營者之策略意圖的可能性存在時，始謂之機會。若是總體環境及產業環境之變動或現象雖被發覺，但是企業內部資源及能力無法掌握其增值之機會使其轉變成企業之目的或與經營者策略意圖不符合時，都無法謂之機會。故機會之存在乃是唯有內、外部都能搭配時，才能謂之機會；因此本論文模型之建立原理即為透過企業內、外部的要素同時考量來激發出可行之機會，如圖 3-3 所示。

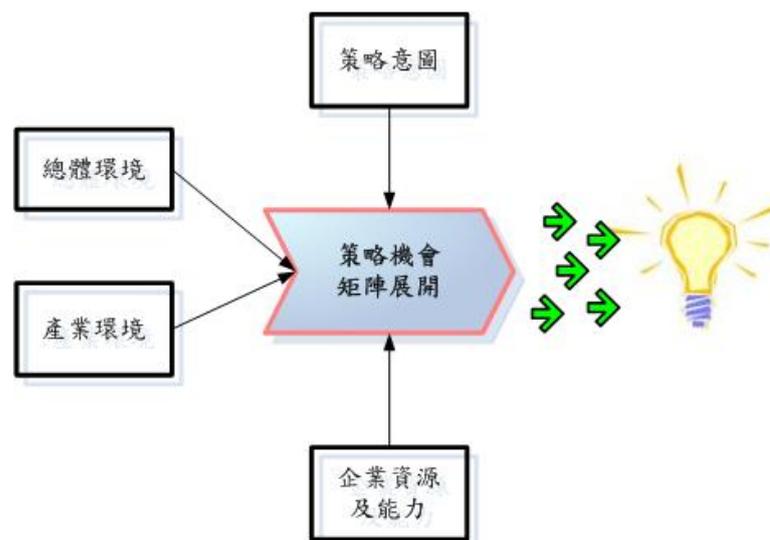


圖 3-3 策略機會產生來源

修改自 Oster, 現代競爭分析

基本上本模型之原理乃以外部總體環境及產業環境之變化事件為趨動力，以產業價值鏈為反應點，透過事件趨動來撞擊價值鏈，使其產生機會火花；而這個系統化的方法論，個人稱之為”策略機會矩陣展開模型”(Strategy Opportunities Matrix Deployment Model)，其內涵共包含有三大階段，本人稱其為策略機會展開三部曲；此三部曲之出場序如下：

- 首部曲—尋找(Finding)：本模型的第一個步驟是利用”事件衍生矩陣”(Events Creating Matrix)找出可能可以加以利用，以激發(trigger)策略想法的外部事件或趨勢。此首部曲之目的乃在如何找出總體環境或產業環境內是否有何新的事件發生，或是經營者想要改變或滿足的趨勢，因此此處所指之事件可能包含有新結構、新技術、新趨勢、新流行……等等。由於這事件現象都可能是改變產業需求的來源及可以施力的地方；因此利用此部份之結果，為策略機會矩陣中的外部變化或趨勢區的輸入元素，其內涵為外部的策略趨動點或可施力點，主要角色為策略創新的來源。
- 二部曲—激發(Sparking)：本模型的第二個步驟為完成”策略機會產生矩陣”(Strategic Opportunity Creating Matrix)。在”事件衍生矩陣”找出可能的外部變化或趨勢事件集合之後，本模型便要利用這些機會來與產業價值鏈進行碰撞，透過兩者的交互分析聯想，以有系統化的程序來激盪出可能可行的策略機會及情境，並加以記錄下來。此步驟為本模型的核心運作程序，透過系統化程序的運作，規劃者不僅可以有效地引導思緒，同時也利用有效的記錄方式，使得整個思緒的流程根據都成為可追溯，而有利於整合。
- 末部曲—整合(Integration)：本模型的最後一個步驟為”策略機會整合矩陣”(Strategic Opportunities Integration Matrix)。策略機會在激發產生後，由於企業的任一策略都不會僅影響價值鏈或價值網絡上單點的運作而已，其運作必定是要為一個系統性的整合；因此本模型的最後

一個步驟是希望能透過策略機會矩陣所產生的機會集合與產業價值鏈再來進行交互分析、合成，以形成一個具有系統運作能力的策略建議；而經過這樣整合的策略機會建議才有可能對企業而言是一個可施行的機會，進而轉成可執行的策略。

接下去數節，即依此三部曲的順序來進行說明，並適當地舉例說明如何有系統地利用這些矩陣。

### 第三節 策略機會矩陣首部曲—尋找階段

本模型之起點跟一般策略規劃相仿，主要針對總體環境或產業環境進行掃瞄，尋找出有利用價值的事件及趨勢。對本模型而言，這是一個攸關成敗的起點，若無法在整體環境及產業環境掃瞄中尋找出有用之事件，那麼也就無法有效地進行策略機會展開，因此一開始就要利用具系統性的方法來進行掃瞄，以增加有效性。表 3-1 為本模型的首部曲—事件衍生矩陣，本矩陣的目標即在找出環境的變化趨勢或是新事件；其中掃瞄產業環境事件的主要目的在回顧、審查企業本身所處產業是否有任何之新變化或趨式，除了可瞭解產業之現況外，也加以審視企業本身是否有忽視了什麼重要的訊息；至於總體環境的審視，則有助企業透過任何的變化來起動新的機會，開創企業新的利基；表 3-1 由於僅是個通例，尚未決定產業為何者，故在此留白，詳細運作請參考下章之案例模擬。

表 3-1 事件衍生矩陣

範疇	總體環境	產業環境
科技的變遷	● 網際網路的普及。	
社會(產業)或人口結構的變化	● 人類平均壽命越來越長，尤其是在已開發之先進國家。	
認知、情緒以及意義上的改變		
社會規範改變		

根據第二章價值創新的來源一節中，將其中來自外部的因素略加以歸納，大致可以得出，在進行環境掃瞄時要主要的來源有四大範疇：(A)科技的變遷、(B)

社會(產業)或人口結構的變化、(C)認知、情緒以及意義上的改變及(D)社會規範改變；稍加說明如下：

- A. 科技的變遷：在科技的變遷的這一部份，企業進行掃描的過程中，不僅聚焦在新的科技，同時要注意的是一些已存在的科技，但目前僅應用在較高附加價值的產品。新發明技術固然有改變產業形態的可能，但由於技術成熟度之改良，成功引入應用的機率必須加以考量；但若是從不同產業或高附加價值產品的技術引入的話，由於該技術已處於應用階段，因此引用成功的機會較大。
- B. 社會(產業)或人口結構的變化：基本上任何產業的需求皆來自人，因此一般社會結構會因人的行為及價值觀的變動而變動；而產業的變動也往往為了更加適應顧客端的變化，因此觀察產業內的變化，大致可看出產業整個大致的走向，因此提供了一個機會讓企業反省本身是否未能跟上產業的腳步；而人口的變化，可能顯示出了未來市場可能轉變成的樣子，透過人口的變化，企業可以先進行未來市場的情境模擬，用以審視未來策略的著力點，以決定目前應投入的資源及企業的整體走向。地域性及種族文化等因素，也列在此項；基本上市場端的銷售行為是“在地化”的。
- C. 認知、情緒以及意義上的改變：誠如前項所述，市場的需求來自顧客內心的期待與需求，但這種期待、看法及需求，其存在的價值會因環境的改變、事件的衝擊及各種的時、空變遷而會改變；換句話說顧客的認知品質價值會因認知、情緒及意義上的改變而改變；因此企業必須能掌握住這些改變所造成的價值變化，不管是因為流行或是生活價值的改變，都提供了這麼可貴的機會給企業。另外當然企業也可以利用一些操作手法來改變消費群的認知，或引導消費者的認知，都可以列在這一項中；換句話說，這項因素是在這四個向度中，企業本身最具有主動權的向度。
- D. 社會規範的改變：社會規模的改變也包含了法規變動、政治變動及新團

體的規範改變。由於此類的變動其改變，包含有很大的部份的強制性，因此對產品影響非常大。譬如說，台灣對美國牛肉的進口，因狂牛病的考量，因此便禁止其進口。這馬上對美國牛肉的市場造成了衝擊。

將總體環境、產業環境及企業想改變的意圖透過這四大範疇的考量，並將可能有影響的事件、趨勢、流行，填入相對應的表格位置中，即可開始利用本文所提出之模型進行系統化的展開。如表 3-1 所示，在總體環境此向度中，其內容以總體環境為主要對象，以進行巨觀的審視，故舉例來說，已開發先進國家人口的平均壽命有越來越高的情形便是一種總體環境的人口結構趨勢，那麼便可將此項趨勢填入相對應的格子中，如表 3-1 所示。

#### 第四節 策略機會矩陣二部曲—激發階段

在進行總體環境及產業環境掃瞄後，尋找出一些變化或趨勢後，可以將其結果填入本模型的首部曲—事件衍生矩陣中，以做為二部曲—激發階段的輸入事件。根據圖 3-3 所示，在進行策略規劃時，最主要的考量向度有外部的總體環境、產業環境及內部的策略意圖、企業資源及能力四大項。本模型將外部總體環境及產業環境所得到的變化及趨勢主要放在矩陣的縱向欄位上，將內部的策略意圖及企業資源及能力放在橫軸列上，主要以價值鏈來代表內部之因素，如圖 3-4 所示。基本上，策略機會產生矩陣與司徒達賢教授的策略矩陣在外觀上非常相似；矩陣上軸的產業價值鏈，即大部份借用司徒教授的架構，但兩者在內涵上卻是完全不同的方式。司徒達賢教授的策略矩陣主要是在已知的策略形態構面下，利用策略形態與產業價值鏈進行交叉分析，本模型則是利用外部的變化或趨勢來碰撞 (crash) 產業價值鏈活動，以激發 (sparking) 出有用的新機會或是情境，以利後續的策略模擬。

將首部曲事件衍生矩陣所得到的總體環境或產業環境的變化及趨勢事件，將其依順填入機會產生矩陣左側的”外部變化或趨勢”的區域中並在前方依順加上小寫的英文字母 a,b,c...加以編號，如圖 3-4 左側所示；上側的產業價值鏈，如上述原則上採用司徒教授的策略矩陣架構，但機會產生矩陣將經營者的策略意圖及若有認定的特殊資產給加了上去，使得機會的探索過程中，不會忽略這兩個重要的考量維度。如此一來即完成本模型的輸入部份(左側的外部變化或趨勢區及上側的產業價值鏈活動區)，便可以開始進行所謂的機會碰撞，以激發出並記錄下有用的機會(Opportunity)或情境(Scenario)。每一個外部變化及趨勢事件與產業價值活動的交叉點，稱其為激發點(Trigger Point)(如圖 3-4 中的 aA, bB, ...等格子)，每一個激發點都是可行機會的來源，透過這個激發點的刺激與聯想，思考其是否可以激發出可行的機會或是顧客需求的情境想像。

當激發點帶給規劃者新的想法或點子時，若此時產生的是一種情境式想法時，在這個激發點的格子上做上一個向右的箭號，並將此情境的想法寫在右側的外部情境產生區上，同時在這個想法的前方標上激發點的座標再加上個”S”，用以代表這是個情境想法，如此的標示可用以資區別想法來源及想法種類；例如，外部變化或趨勢事件 a 與產業價值活動中的原料(A)的激發產生一個情境式的需求想法，則在矩陣 aA 的座標格子上做上一個向右的箭號，同時將想法寫在右側的區域上並加上標號 SaA，用以代表這結果是個情境式需求想法，而其來源發自激發點 aA，如圖 3-5 所示；若是此想法或點子所提供的是一個機會時，則在激發點上做一個往下的箭號，然後同情境想法同，將此機會想法填入在下方的內部機會產生區；並將此想法的前方加記一個”O”代表是個機會並與激發點的格子座標結合來當標記；如外部變化或趨勢事件 b 與零組件(B)一起思考，激發出了一個可使用於零組件創新的機會或零組件供應的創新機會，則在矩陣格子 bB 內標上一個往下的箭號，並將此創新的機會加以記錄在矩陣下方的內部機會產生區內，同時在機會的前方加上激發點的座標並加上個”O”以代表是個內部機會，且其激發點來自矩陣格子 Bb，如圖 3-5 中所示 ObB。

另外，請注意此矩陣模型的最上方一列標有 SIPOC 流程的標示，主要用以提醒規劃者，利用這些激發點進行想發激發過程時，也要將垂直價值網絡，此變數加入考量；若垂直價值網絡能被加以整合到整個策略中，而且企業也能適時有效地掌握此垂直網絡行為時，不但可以強化企業本身的競爭力，同時也構築了進入障礙，使得不管是對手或是潛在進入者都很難模仿。

	S/I			P					O			C		
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	倉儲 G	運輸 H	通路 I	品牌 J	產品 K	策略意圖 L	特殊資產 M	
a	aA	aB	aC	aD	aE	aF	aG	aH	aI	aJ	aK			SaA
b 外部 變化 或 趨勢	bA	bB												外部 情境 產生 區
c	cA													
d	dA													
e	eA													
f	fA													
	OaA													內部機會產生區

圖 3-4 策略機會產生矩陣 I

	S/I			P					O			C		
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	倉儲 G	運輸 H	通路 I	品牌 J	產品 K	策略意圖 L	特殊資產 M	
a	aA	aB	aC	aD	aE	aF	aG	aH	aI	aJ	aK			SaA
b 外部 變化 或 趨勢	bA	bB												外部 情境 產生 區
c	cA													
d	dA													
e	eA													
f	fA													
		ObB												內部機會產生區

圖 3-5 策略機會產生矩陣 II

Gary Hamel 所提出的新事業觀念模型的四大構面中，有一個重要的構面就是所謂的顧客界面；透過與顧客互動的界面或各活動間的界面來進行傳遞價值是

就有效、也是最有利的武器，因此本模型也不能忽略”界面”這個重要的策略施力點；同時進行企業策略規劃時，所謂的顧客界面不僅局限於產品通路與最終顧客的互動界面而已，而是價值鏈或是價值網絡中各點與點的界面都有可以使力的地方。因此本模型在各價值鏈活動與活動間產生一個界面三角形矩陣，附加於原矩陣上方；由於界面因素的重心在於整合，為了簡化活動區別及表現此部份焦點乃聚焦於價值網絡的思考，故本模型在此部分將價值活動改為僅以 SIPOC’(

Supplier, Input, Process, Output and Customer，其中 C 恐與主矩陣之 C 項不易區分，故以 C’ 代表之) 五大元素表現出來。如圖 3-6 所示。此三角矩陣內的每個座標格子也都是個激發點，然後如同主矩陣般，將原本外部變化或趨勢的事件來跟這些界面活動進行想法激發，再將所激發出的機會或是情境記錄於三角矩陣所延伸出之處，並在前方加上前置分類符號”O”或者”S”分別來代表”機會”或”情境”，然後再加上激發點位置座標格子編號及外部變化或趨勢的編號，例如圖 3-6 所示的 OaSC’ 或 SaPC’ 兩個想法分別是代表一個藉由外部事件或趨勢 a，與利用供應商/鏈(S)與顧客(C’)之間的介面(SC’)產生的機會 OaSC’，及利用製/流程(P)與顧客(C’)兩個因素界面(PC’)所產生的情境 SaPC’。

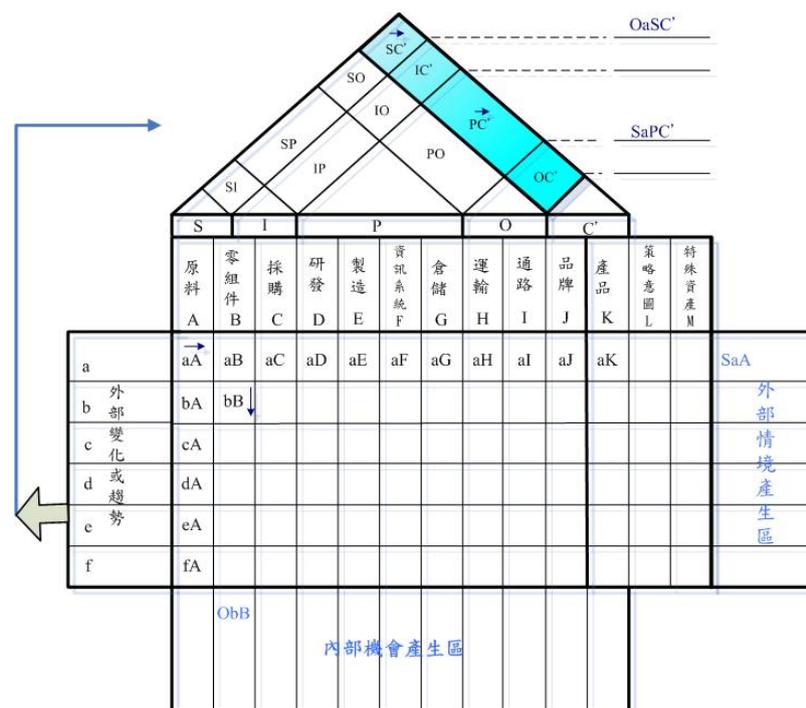


圖 3-6 策略機會產生矩陣

有關策略機會產生矩陣的說明，在此以 Volkswagen 的高級房車 Phaeton 為例。德國的造車工藝是舉世聞名的，尤其在高級房車上，Mercedes Benz 與 BMW 基本上就是高級房車的代名詞，當然另一名牌 Audi 也在高級房車市場上佔有一席之地；相對的 Volkswagen 雖然也有良好的造車工藝，但其產品給人的定位較偏重在實用的家庭房車，至於高級車，一般人根本不會聯想到 Volkswagen，換句話針對高級房車而言，Volkswagen 的形象就已經不如以上三個牌子；當然 Volkswagen 在本身擁有一流的造車技能下，是不會滿足自有產品僅定位於一般的房車市場，更何況這一塊一般的房車市場的競爭劇烈，利潤逐漸委縮，因此 Volkswagen 當然也有雄心大志來開拓高級房車的市場。

既然要進軍高級房車市場，首先要擺脫顧客對 Volkswagen 的產品是著重在家庭房車的感知上，因此除了車子本身設計必須是滿足一台豪華房車外，在性能及可靠性等車子本身功能都要有一流的表現(performance)外，其中一個重要的外部因素是改變顧客對 Volkswagen 產品的價值認知；這也就是本模型首部曲中的第四項，進行認知、情緒以及意義上的改變。因此 Volkswagen 在不降低顧客對其產品價值的前題下，要讓顧客覺得 Volkswagen 能生產出非常高級的房車，此車子帶給顧客的不僅是一台功能佳且舒適性一流的高級房車而已，這輛車也一定要帶給顧客有不同於雙 B 品牌所能附與的表徵(symbol)。

於是 Volkswagen 再把這項外在想達成的事件，代入二部曲中的機會、情境產生矩陣中的右方外部事件或趨勢區，將其標項為 a.改變 Volkswagen 只有能力生產家庭房車的印象；由於這個認知是要著力於顧客的感知及意義，於是可以在各價值活動的激發點上進行各種的改變。由於 Volkswagen 是一家有歷史傳統的優良製車公司，其優勢乃在良好的造車工藝技能，因此若能利用製程來提高顧客對 Phaeton 此車的意義，最具有其意義。因此將此改變 Volkswagen 只有能力生產家庭式房車此外部之事件與 PC'(Process and Customer)這個激發點產生了一個情境——Phaeton 是一部為結合傳統經典製車工藝、科技、環境因素並與眾不同而出

生的貴族血統高級房車”，且要不同於雙 B 的血統純正只是種想像的影像罷了，因此 Volkswagen 決定不僅要對顧客製造出一種系出名門的認知，而且要讓顧客從心底就認同這台房車的確是台具貴族血統且與眾不同的。為達成此目的，Volkswagen 讓其所生產的高級房車 Phaeton 的從其組裝生產的過程就要顯出與眾不同，因此讓這個車中貴族的出生過程是完全地透明可接觸的，是實在存在而非想像而已；因此 Volkswagen 在德國的 Dresden 建造了 Phaeton 的出生地—透明工廠(Transparent Factory)；不僅以透明的玻璃塔為外觀設計，而且這個外觀能完全地結合當地公園的景觀；而在內部的製程展現，也結合了高科技與高質感的生產環境，完全徹底改變一般人對傳統製車業的觀感；讓人們感知到 Phaeton 的確是出生於一個優於五星級飯店的透明工廠，附錄 A 之圖片為此透明工廠之外部景觀及內部之生產流程的剪影；相信若不說明這是個汽車組裝工廠的話，應是沒有人可以猜出來的，而這就是 Phaeton 的出生地。

## 第五節 策略機會矩陣末部曲—整合階段

策略機會矩陣的末部曲，也就是稱為”整合階段”。基本策略擬定之目標不僅在開拓企業獲利的機會，同時也在建構對競爭對手侵入的壁壘，因此真正在進行策略的行動階段時，企業的投入與配合決不是單一價值活動的改變，而是許多價值活動的整合，而策略機會矩陣的最後一個階段就是進行整合以找出企業最有可能進行之策略，同時也為功能性策略的執行進行鋪路之工作。

如創造性策略大師 Christensen 教授提出的，破壞的立足點是利用情境市場區隔法，而非產品區隔市場，因此在最後進行價值活動整合之前，可以再對已找出之情境及機會進行一次檢視(screen)整合之動作，其方法如圖 3-7 所示；此動作之目的在整合出更有提高顧客感知價值的情境，因此其目標是在作情境的整合；也因為是進行情境與機會的整合，因此此步驟也可以忽略不作，直接進行價值活動整合。

如何在進行價值活動整合之前，進行機會、情境整合呢？其原理與二部曲的策略機會產生矩陣非常相似，不同的是此時的輸入元素為二部曲所產生的機會與情境。詳如圖 3-7 所示。首先將二部曲所激發出的情境依序編入矩陣的右側輸入欄中，如圖 3-7 中所示的 Sa, Sb, ……；將二部曲所激發的機會依序編入上方的輸入列中，如圖 3-7 中的 O1, O2, ……。接著讓這些輸入進行交叉整合，看是否能整合出較具提昇顧客感知價值的情境；當然，此時也不能忘除了機會與情境能進行整合之外，情境與情境之間或是機會與機會之間也可能整合出更佳的情境，如圖 3-7 中所示的左三角矩陣及上三角矩陣。圖 3-7 中所有以 S 開頭之方案即代表為一種情境；當然，此時也有可能整合出更具價值的機會，那麼就將此機會記錄在此矩陣下方之機會整合區；此部份之記錄之前置標記皆仿二部曲的機會產生矩陣般，此活動所利用之矩陣，稱之為”情境整合矩陣”；另外記住，本矩陣之目的在進行整合，因此希望的是進行情境的收斂動作，希望能將二部曲所

情境數及機會數加以整合、濃縮。

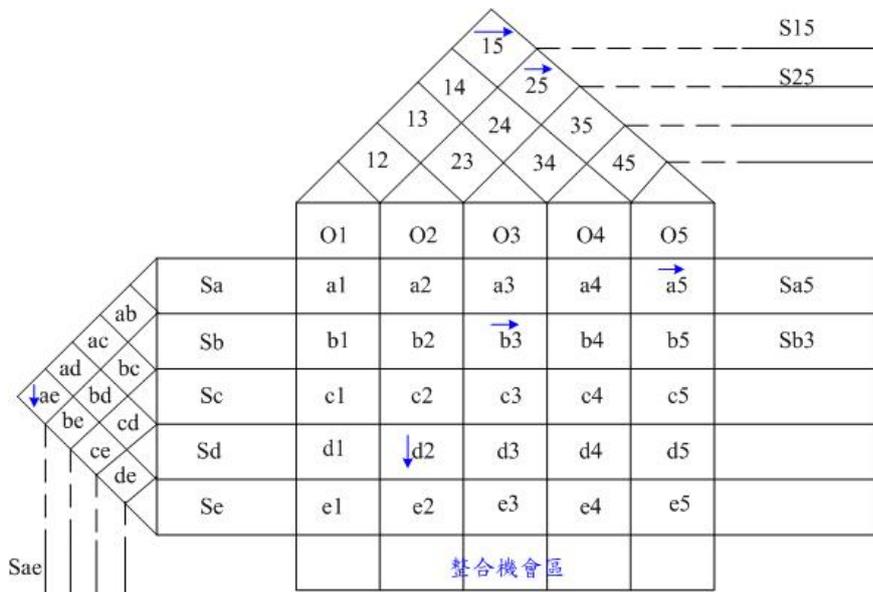


圖 3-7 情境整合矩陣

接著，不管是利用二部曲的策略機會產生矩陣所得或者由情境整合矩陣所得的策略情境或是策略機會，逐一代入策略機會整合矩陣(如圖 3-8 所示)與價值活動及網絡進行交叉分析；在策略機會整合矩陣中，將要分析之情境填入 T 型矩陣之右欄中間，同時將想要達成之要素加以填入要素 a, 要素 b, ……(請參閱圖 3-8)，便開始模擬策略的可行價值活動及其價值網絡，在相對應的格子中填入可進行操作之活動，基本上此步驟也在進行功能性策略的可行性探勘。本論文所提出之模型將進行至此，接下去可對進行模擬結果認為可將機會轉成策略之情境方案，可以將其代入圖 2-9 的買方效益圖來考量此策略機會對買方經驗循環的影響及吸引，來判斷其策略是否具施行之價值。

要素d	dS		價值網絡策略點區									
要素c	cS											
要素b	bS											
要素a	aS	aI	aP					aO	aC'			
情境及其要素	S	I	P					O	C'			
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	人力資源 G	倉儲 H	運輸 I	通路 J	品牌 K	產品 L
要素a	aA	aB	aC	aD	aE	aF	aG	aH	aI	aJ	aK	aL
要素b	bA	bB										
要素c	cA											
要素d	dA		價值鏈活動策略點區									

圖 3-8 策略機會整合矩陣

由於情境整合矩陣之功能是在進行情境與機會的整合、收斂，同時也可以不進行，故本文在此不加以舉例，僅針對策略機會整合矩陣舉例說明之。在此策略機會整合矩陣，本文以有名的西南航空為例說明之。西南航空在一九六〇年代創立時，其所要創造之情境是一空中計程車。因為是空中計程車，故其所要爭取的顧客是自行開車或搭巴士的乘客，這兩種人主要都是在國內的移動，因此其航程較短，希望以較低的費用，但較快速地抵達目的地，因此西南航空要達成此空中計程車情境的要素是為便宜及快速簡便；除此西南航空要表現出的不是一家以飛機為主體的航空公司，而是以人為主體的航空公司；該公司強調將公司的精神，透過員工的自我認可價值來傳遞溫馨、友善的顧客服務。於是將此情境及要素填入策略機會整合矩陣中，如圖 3-9 所示，然後配合價值活動及網絡在各策略點進行策略行動思考。圖 3-9 之價值活動及網絡只用於說明，故較實際情況簡略。

首先西南航空的情境是為空中計程車，故其票價不能太高，因此如何降低成本便是其最大之課題，為了達成此目標，首先將便宜這個要素與各個價值策略

點進行活動規劃。首先考量機隊，低耗油且一致性的機型，將有利用於成本的控制。西南航空在此點選擇了波音 737 機型，因此可在 aA 的策略機會點填入 737 機隊，當然如此一來也可以在 aS 欄位填入維持波音良好關係及以較低價格購入機隊。當然唯一的機型可以得到的成本優勢尚有(1)維修容易[aI]。(2)庫存零件單純。(3)駕駛及維修人員訓練成本較低。(4)服務動線安排單純。(5)飛機調度容易。除了機隊外，在供應商因素與成本因素的考量，西南航空選擇二級的機場來代替熱門的首要機場。因此也可在 aS 欄位填入二級機場。由於二級機場的使用費用較低，對成本的降低有很大幫助，同時在二級機場，無大型航空公司競爭，因此西南航空可爭取到較好的條件來進行機場的使用。同時由於二級機場較不繁忙，因此不但旅客可以較容易地加快登機與下機作業，同時西南航空較易準時地起降飛機，有效掌控時間；同時機場與飛行路線的選擇為點對點對飛，因此不僅提高機場的使用率，簡化顧客換機的煩瑣，也可提高飛機的使用率，這些都有助於成本的降低。接下去，再看便宜與劃位兩因素又有何新的策略可以產生。由於一般預劃座位的作業需要投入相關之人員來處理相關之事務，因此若取消預先劃位，且在機場擺自動售票機，如此不但成本較低，同時也加快購票、登機的速度。因此在此 aC 及 bC 兩欄位都可填入取消預劃座位及增自動售票機。同樣地，若在 aD 策略點及 aJ 策略點都填入取消，當取消行李托運及取消餐點時，可以發現不但都可以省下營運成本，也省下了許多作業的時間，如此將可加速作業速度，換句話說這也可滿足顧客簡便快速的要素。同時由於不預劃座位，加上現場購票容易，因此有七成以上的機票都是直接購買非透過旅行社，遠高於同業的百分之二十至百分之三十之直接購票率，如此一來就可少付給旅行社代辦費，當然成本就更低了。在取消了這些服務後，要考量的是否會影響顧客對西南航空的服務滿意度呢？基本上，這些都是可以接受的，因為一來自己開車或搭巴士也是不提供這些服務，何況一般國內飛行的時間較短，行李也較少，因此對顧客權利的影響並不大；同時為了提高顧客的滿意感知，西南航空增進了在飛行期間，空服員與乘客的互動，認為透過員工直接與客戶接觸機會來提高顧客的服務品質感知是最有

效地，因此西南航空透過空服員敏銳的感知給與無預期、個別化的服務，讓乘客有一趟溫馨、友善的飛行之旅；因此在 cJ 策略點可填入個人風格之互動，但要滿足這樣的能透過個人價值來傳遞公司價值的員工，則必須在徵選時要特別下功夫，找具有如此個人特質的員工，也就是在 cI 策略點填入個人特質員工。

以上所舉西南航空的例子只是來說明策略機會矩陣如何加以運用，而整個過程也使得企業功能性策略的方向及作法逐漸明確化，這對於策略的實現有很大的幫助。

友善 溫馨			價值網絡策略點區									
簡便 快速	bS		bP									
便宜	aS	aI	aP						aO			
空中 計程車	S		I		P				O		C'	
	機隊 A	售票 B	劃位 C	行李托運 D	安檢 E	登機 F	飛行 G	出關 H	人力資源 I	飛行期間 J	K	L
	aA	aB	aC	aD	aE	aF	aG	aH	aI	aJ		
簡便 快速	bA	bB	bC	bD		bF						
友善 溫馨			價值鏈活動策略點區						cI	cJ		

圖 3-9 西南航空之策略機會整合矩陣

## 第四章 案例模擬—以健身器材產業為例

### 第一節 案例基本資料簡介

本章開始利用本論文提出之策略機會矩陣模型，為一家台灣以健身器材製造為長的中小企業，來進行策略機會的尋找過程。本章之案例目標 J 公司為台灣一家以健身器材製造為主的中小企業，員工人數大約二百人，目前除了母公司在台灣外，同時在大陸也設有加工廠，並在上海設有辦公室及銷售展示中心。同時 J 公司為美國某知名品牌 BS 的主要 ODM/OEM 協力廠，而且這主要的顧客 BS 之訂單佔了 J 公司百分之六十至七十的營業額；當然能有這樣的成果，代表 J 公司的產品在品質及價格上具有相當的優勢，因此使得 BS 廠不易放棄與 J 公司之關係，同樣地，為了尊重 BS 公司及擔心其抽單，J 公司雖然有強烈企圖心想要發展自有品牌之產品，但一直無法擺脫擔心 BS 立場的心理因素，故一直很低調地進行市場行銷之工作。

### 事業層級策略建議



圖 4-1 對 J 公司之事業層級策略建議

圖 4-1 為在維持與 BS 公司良好關係前題下，一些 EMBA 的經理人以該公司為案例所提出的事業層級策略建議；該建議指出，由於 J 公司目前的營業額及獲利主要來源都是來自代工設計及製造，因此建議先不要急著擴充自我品牌的知名度，而是先著力於本身實力的培植，逐漸降低對 BS 的依賴，使得 BS 知道自己對 J 公司的影響不是非常巨大後，再開始進行品牌行銷。因此在這樣的前題下，一般對 J 公司的策略建議會是以下三大方向：

- A. 接近市場，了解市場趨勢：因此建議 J 公司在美國或歐美國家建立設計中心，使得 J 公司設計出來之產品是易於歐、美市場接受，如此才有能力為歐、美大廠進行整機設計、開發至生產。同時，雖然主力不先放在市場行銷，但可進行蛙跳策略，將歐、美廠牌廠商應做的維修、保固之服務工作納入代勞，不但可以了解產品之優劣，同時也先透過服務來觀察市場行銷之關係網絡及最終顧客之喜好，先為未來自己之品牌奠定基礎。
- B. 價值整合，強化競爭力：除了將價值網絡之前端活動服務與設計中心置於市場前端外，當然一個非常重要是如何強化自己的根，因此要進行內部價值活動的整合，及長期有計劃地進行垂直整合的策略。當然要進行內部價值活動整合中，如何有效地配合區域強處是非常重要的，因此要將生產的重心移往低成本國家，初期應先以中國大陸為主力，並同時也要找尋下一個低人口成本之加工國家；由於台灣之工程能力在全球仍是可傲視世人的，因此可以將工程中心主要放在台灣，再利用網際網路及資訊科技(IT)，將這些全球之價值活動網絡加以串聯、整合。
- C. 策略聯盟，新闢市場：除了目前的產品外，也建議 J 公司將產品線加以拓展，在所利用的生產設備差異不大的前題下，使產品多樣化；舉個例，可以涉入較低階的醫療復健器材，當然這樣產品的通路就與目前的產品通路是不一樣的；如何先建立這些異業的關係，也是重要的。

另一建議與目前的合作伙伴，強化關係，一起開拓大陸或歐洲市場，或在美國一起開拓新的產品通路。

除了以上的建議外可供 J 公司的經營團隊參考外，但以上的建議由於是將重心放在先打穩基礎，先將角色定位不在自建品牌上，以免對目前 ODM/OEM 的訂單造成衝擊；但這與目前經營者一直想自建品牌及行銷能力的企圖心較不符合，因此以下三節將利用本文所提出的模型來進行尋找 J 公司自建品牌之策略機會。



## 第二節 首部曲：事件尋找階段

首先登場的是外部事件的尋找，因此利用第三章所提出的事件衍生矩陣來進行外部總體環境及產業環境的掃瞄；總體環境主要在掃瞄全球目前在總體環境是否有什麼新的事件，並不將考量焦點先放在健身器材產業上。總體環境的部份，本文在科技的變遷這個範疇，提出的技術影響計有 1. 網際網路已成為生活不可或缺的一部分，而 RFID、3D 虛擬技術……等 IT 技術也逐一浮現在台面上，在此本文僅摘錄部份事件加以建立，如表 4-1 所示。同理在社會(產業)或人口結構的變化這個範疇是本案例非常重要的部份，考量外部的總體環境變化，在較富有的國家所呈現的是平均壽命增長，即銀髮族群增加；另外在西方速食文化的影響下，不管是歐、美的已開發國家或亞洲的新興國家，體重過重的小孩數目一直增多；而此現象已成為許多國家急須改善的一個重要課題。另外伴隨著中國大陸的開放，目前不僅中國已成為全球的代工廠，同時大陸的經濟實力也大大改善，富有的人數大增，尤其是中國大陸的大城市，已開始全球化，與全世界其他城市無兩樣；而這個現象將有利於在中國大陸的大城市設立健身俱樂部。

至於產業環境內部的人口結構變化，由附錄可以看出一些趨勢，如女性上俱樂部的人口較男性高，年輕人上俱樂部的人口及年長者上俱樂部人口都有提高的趨勢……等等；雖然這些數據是北美為主，但這樣的趨勢在全世界應都會適用的。

在認知、情緒以及意義上的改變這個範疇與健身器材業者有關的是女性愛美的心態是全球皆然，每個女性都想要擁有美好的身材，因此女性減肥是全球運動。而此範疇在產業內部主要有業者封自有品牌價值認同的提昇及提供有趣的操作過程。

以上的各種趨勢及事件，將其記錄下來，表現如表 4-1 所示，此即為本

文所用的策略事件衍生矩陣。

表 4-1 策略機會之事件衍生矩陣

範疇	總體環境	產業環境
科技的變遷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 網際網路成為生活的一部份。</li> <li>● RFID 技術。</li> <li>● Wi-Max 技術。</li> <li>● 3D 虛境模擬技術。</li> </ul>	
社會(產業)或人口結構的變化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀髮族群增多。</li> <li>● 中國大陸經濟實力的崛起。</li> <li>● 胖小子人口大增。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性上俱樂部人口高於男性。</li> <li>● 18 歲以下人口，參加健身俱樂部的增加率最大。</li> <li>● 35 歲以上人口，參加健身俱樂部的增加速度也很高。</li> </ul>
認知、情緒以及意義上的改變	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性減肥風氣盛。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自有品牌的價值。</li> <li>● 增加操作樂趣。</li> </ul>
社會規範改變		

### 第三節二部曲：激發階段

完成首部曲的事件衍生矩陣之後，將其所得之事件及趨勢做為策略機會產生矩陣的輸入項目，填入矩陣的右方欄位，接著在矩陣的上方填入價值鏈活動，但由於建立品牌此為本案例欲達成之主要意圖，故在策略意圖這項先不列入矩陣中，而是置於規劃者的心中，如圖 4-2 所示，然後便可以開始進行機會及情境的激發程序。為了簡化模型的展開過程，將科技變遷這個範疇內的四項技術以 IT 科技一詞含括之，而這較寬定義的事件將有利機會矩陣的激發聯想。

	S/I		P				O		C			
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	倉儲 G	運輸 H	通路 I	品牌 J	產品 K	特殊資產 L
a. IT 技術	aA	aB	aC	aD	aE	aF↓	aG	aH	aI↓	aJ	aK→	SaK
b. 銀髮族	bA	bB									bK↓	外部 情境 產生 區
c. 胖小子	cA										cK↓	
d. 中國大陸	dA							dI↓				
e. 女性瘦身	eA									eK↓		
f. 女性俱樂部	fA									fK↓		
g. 青少年俱樂部										gK↓		
h. 中、老年俱樂部										hK↓		
i. 增加操作樂趣												
						OaF			OaI		ObK OcK OdK OeK OfK OgK OhK	
						內部機會產生區						

圖 4-2 J 公司之機會產生矩陣之主矩陣

考量 IT 中的 RFID 技術，若利用 RFID 標籤可以強化物流控制的有效性  
及效率；考量網際網路的普遍，可考慮建立電子化買賣平台，用以發展 e 交

易(電子商務)，由顧客端直接在網路上下單；3D 虛擬技術的應用與產品的聯想，思考是否可將健身器材使用過程，配合虛擬技術來強化使用者的操作樂趣，設計更新穎的產品。將以上的想法，配合機會矩陣的建立規則，可以得到以下的事件或情境：

1. OaF：利用 RFID 於 ERP 系統。
2. OaI：建立電子商務平台。
3. SaK：與樂於健身過程。

在社會(產業)人口結構這個範疇項目中，考量銀髮族的需求，在新產品的設計時，考量新增某些有利銀髮族的產品或有利銀髮族使用、保健或具復健效果的設備。除了銀髮族外，同樣可以看出女性使用者市場及青少年市場的潛力，而這些市場是跟目前各知名廠商的主力是有所差異的。同時對於中國大陸經濟的崛起，配合這點可知可新增未來市場重心放在中國大陸，而不只聚焦於歐、美已開發國家，故在中國開創通路也是一項機會。同樣將以上的想法，配合機會矩陣的建立規則，可以得到以下的事件或情境：

4. ObK：開發適合銀髮族使用之健身器材。
5. OcK：開發適合小朋友減肥用之健身器材。
6. OeK：開發適合女性瘦身用之健身器材。
7. OfK：開發適合女性健身俱樂部使用之健身器材。
8. OgK：開發適合青、少年使用之健身器材。
9. OhK：開發適合中、老年人使用之健身器材。
10. OdI：開發中國大陸通路。

以上為所完成之機會產生矩陣中主矩陣激發之結果，表現於圖 4-2 當作本案例策略機會矩陣之主矩陣內容。

完成機會產生矩陣的主矩陣運作之後，開始進行上三角矩陣的界面激發程序。如圖 4-3 所示，將首部曲的事件衍生矩陣所得之事件及趨勢做為上三

角矩陣的輸入，然後再與上三角的 SIPOC' 界面矩陣的交錯格進行交叉思考。

在此由於其過程如主矩陣般，不再累述，故儘列出激發結果，如下所示：

1. SaPC'：電子商務。
2. SbOC'：長青人生。
3. ScOC'：敏捷小子。
4. SdOC'：新中國菁英。
5. SeOC'：纖細美女。
6. OfOC'：女性俱樂部。
7. OgOC'：青、少年俱樂部。
8. OhOC'：長青俱樂部

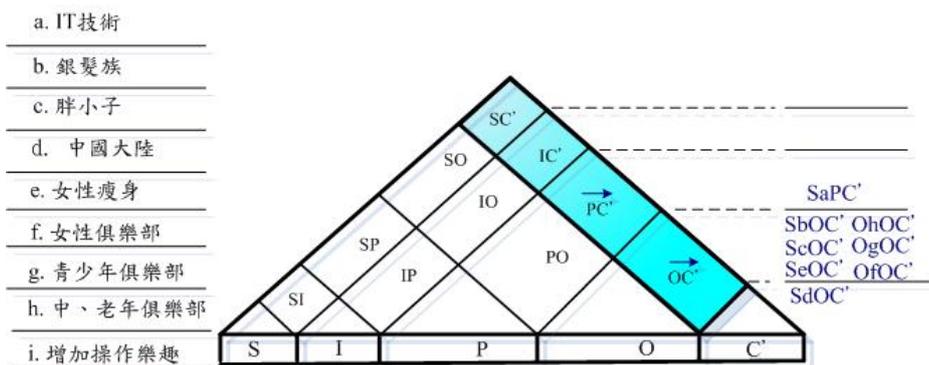


圖 4-3 J 公司之機會產生矩陣之上界面三角矩陣

#### 第四節末部曲：整合階段

由於二部曲的激發過程其本質是為一種推演、發散的過程，因此在進行機會激發的過程中，相信有許多的想法會逐一浮現，而這些想法當然有可能是企業策略操作的機會，也可能不是；也有一些可能是同質性相當高可加以整合一起的；因此在進行屬於收斂本質的末部曲來考量如何整合這些想法成為企業的機會前，可利用情境整合矩陣來進行情緒及機會收斂，以利最後策略機會整合矩陣的運作。

圖 4-4 為利用 J 公司案例推導出的機會產生矩陣的結果進行情境整合的結果。透過將同質性高的情境及機會加以整合在一起，可以得到以下數個情境：

- A. 敏捷小子。
- B. 隨意購。
- C. 長青人生。
- D. 中國菁英。
- E. 窈窕淑女。

事件 情境	A 應用 RFID	B 電子 商務 平台	C 銀髮 族商 品	D 小朋友 減肥 商品	E 女性 瘦身 產品	F 青、 少年 商品	G 中、 老年 人商 品	H 大陸 通路	I 女性 俱樂 部	J 青少 年俱 樂部	K 長青 俱樂 部	最後 情境
1. 與樂於健身器材			→	→						→		敏捷小子
2. 電子商務		→										隨意購
3. 長青人生							→				→	長青人生
4. 敏捷小子				→	→					→		敏捷小子
5. 中國菁英								→				中國菁英
6. 窈窕淑女				→					→			窈窕淑女

敏捷小子

圖 4-4 J 公司情境整合矩陣

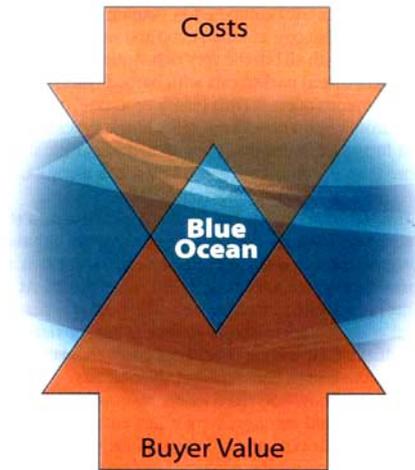


圖 4-5 藍海策略思考原則

圖片來源：Blue Ocean Strategy

在整合產生這些情境後，將其逐一代入策略機會整合矩陣來考量如何整合企業擁有或將建立的價值網絡活動，來滿足這些情境所須的資源及能力。基本上在進行整合的過程也同步思考這些情境的可行性，由於 J 公司為一中、小企業，不管是知名度或資源都不及大企業，因此在進行整合時，可以將攻擊的策略採用 Richard D'Aveni 教授在所提的側面攻擊及開闢利基機會的策略，由提高滿足認知品質側攻擊，也就是要讓產品的價格—認知品質線能往右方向移動；或參考金偉燦與芮內·莫伯尼所提出的藍海策略思考模式(如圖 4-5 所示)，如何在降低成本下又能提高購買者價值；以下為各個情境的策略機會整合矩陣及其相關內容。

#### A. 敏捷小子：

本情境的主要對象主要為肥胖小朋友及青、少年；這一年齡層的顧客，其所好喜好的產品要有個性、趣味性。除此之外，由於這一層次的顧客之經濟情況較不佳，因此要不產品單價不能太高，就是其產品也適用家人共用，提高父母代購的意願；因此成本考量也非常重要。另外，這是個顧客體驗的時代，尤其是一般尚未有通路之不知名廠商，如何透過讓顧客體驗產品，以增加曝光度及知名度。故本情境將具個性、趣味

性、成本及體驗性為價值考量要素。

針對青、少年具個性化之商品，首先聯想到的當然是外型及配色這當然跟產品及設計有關。目前主流健身器材標榜的是力與美的結合，因此主流產品都以高貴的銀色為主要色彩，以帶給人高質感的感覺，但這種設計應是不會受青少年青睞，青少年想要的應是活潑、鮮艷的顏色，因此產品的外形顏色應是較亮麗的。考量到顏色的變化，當然跟製程有相關的，生產線要有能變化顏色烤漆的能力，才可能達到此種要求；除了內部的施力點外，同樣可利用整合矩陣上方的價值網絡策略點是否有可施力的點。以個性化而言，便可考量是否要成立青少年的健身俱樂部。由以上可知進行策略機會選擇考量時，必須考量以下的整合矩陣中的策略點是否有可以運作之空間。

1. aL：色彩鮮艷、活潑的產品。
2. aD：是否具有設計青少年能接受產品的能力。
3. aE：是否具有不同顏色烤漆的能力。
4. aO：設立青少年俱樂部。

至於具趣味性，一般的運動器材的最大缺點是動作太單調，當然現在有各種的功能增加來克服此種缺點。但對青、少年而言，這些功能性的改變仍然是太無聊，同時成本也增加了。若能將整個健身器材融入電腦模擬的遊戲中，將可增進許多的樂趣；例如，加入賽車遊戲在跑步機或是腳踏車，而健康器材使用者能透過角色的融合來提高使用的樂趣。當然若能結合 3D 的虛境模擬技術，配合各種電機技術的配合，使得健身器材使用者完全能身歷其境地參與各種比賽或戰鬥，相信這融合了科技、健身及趣味的健身器材使用是令人無法抵抗的。除了產品本身的變化，也可以將通路擴大至電玩店或網咖。而這些考量可位於整合矩陣中的以下策略點。

5. bL：結合電玩與運動器材。

6. bD：整合電玩與運動器材之設計能力。

7. bO：擴大通路至電玩店及網咖，加化與異業合作。

至於成本的考量，除了要融入 3D 的虛境模擬的產品的成本非常高外，基本上其他加入電玩與運動器材整合一起所增的成本並不會高；但這樣一來，成本還是會成長，因此難以符合藍海策略的思考模式，故要透過刪減一些對青少年不具吸引力的功能來降低成本，因此可能有以下的策略點可以考量。

8. cD：刪減對青少年不感興趣之功能，簡化設計。

9. cP：初期，多顏色烤漆與汽車修理廠合作來降低成本。以中國為主要製造地，以降低成本。

最後再考量增加體驗性的部份，由於這個產品的通路是不同於目前的通路，因此除了展覽會增加曝光率的傳統做法外，可以考慮與大賣場、超市合作或百貨公司合作，當父母進行採購動作時，小朋友可以付費的方式在附設的兒童健身中心進行器材的使用。因此可以再增加以下的策略點。

10. dO：在大賣場、超市或百貨公司設立兒童健身俱樂部。

11. dC'：對單獨客戶，提供分期付款活動。

透過策略機會整合矩陣，至少可以得到上方 11 個策略點，表現如圖 4-6 所示。經營者在選定策略時，除了可利用金偉燦與芮內·莫伯尼所提出的買方效益進行評估外，也同時考量本身在以上所提的 11 個策略點有多少可施力。事實上，這樣專為兒童設計的產品也開始在展覽會出現了，如圖 4-7，圖 4-8 所示。

d. 體驗性			價值網絡策略點區					dO	dC'			
c. 成本			cP									
b. 趣味性								bO				
a. 個性化								aO				
敏捷小子	S		I		P				O		C'	
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	人力資源 G	倉儲 H	運輸 I	通路 J	品牌 K	產品 L
a. 個性化				aD	aE							aL
b. 趣味性				bD								bL
c. 成本				cD								
d. 體驗性				價值鏈活動策略點區								

圖 4-6 敏捷小子情境之策略機會整合矩陣



圖 4-7 結合電動遊戲的健身器材

資料來源：蘋果日報



圖 4-8 專為身童設計的健身器材

資料來源：蘋果日報

#### B. 隨意購：

有關隨意購之情境乃是因為電子商務的興起，J公司也可以利用網際網路來進行直接販售的行為。由於目前的健身器材產業大都接單生產，其形態為通路商或品牌擁有者先自行預測市場，然後再下單給生產廠商進行製造。因此大部份製造廠不做庫存，也無法直接販售給個人戶。因此若J公司要建立電子商務，則個人利用策略機會整合矩陣，可得到結果如圖 4-9 所示及以下數點的描述。

1. aF：建立 IT 的能力足以建立及執行電子商務。
2. aL：能提供迅速交貨之機型有多少？
3. aD：模組化設計能力。
4. aB：簡化零組件數目。
5. aE：產品製程定位為 ASO(Assembly To Order)。
6. bF：建立能支援售後服務的 IT 能力。

7. aO, bO: 透過快遞業者進行通路的角色。

			價值網絡策略點區									
b. 服務										bO		
a. 快速										aO		
隨意購	S	I			P				O		C'	
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	人力資源 G	倉儲 H	運輸 I	通路 J	品牌 K	產品 L
a. 快速		aB		aD	aE	aF						aL
b. 服務						bF						
				價值鏈活動策略點區								

圖 4-9 隨意購情境之策略機會整合矩陣

C. 長青人生：

長青人生情境主要提供銀髮族一個運動健身及可能有助於復健的設備，由於主要對象是銀髮族，故其情境要素為易讀界面、易操作、安全，然後再加上一個推廣體驗。將這些要素配合整合矩陣思考，如圖 4-10 所示，並可得以下的策略思考點。

1. aL：具大數字按鍵及大字顯示儀板。
2. aD：設計開發易讀之界面。
3. bD：設計開發易操作之界面及易上、下設備的方法。
4. bD：減化功能，單純化操作。
5. cD：設計開發符合人因工程及較佳剛性之設備。
6. dC'：免費提供給長青會使用。
7. dC'：成立長青俱樂部。
8. dO：強化與醫院之關係並協助在醫院設立復建中心。
9. dO：強化與銀髮村之關係並協助在銀髮村成立健身俱樂部。

d. 推廣體驗			價值網絡策略點區					dO	dC'			
c. 安全												
b. 易操作												
a. 易讀界面												
長青人生	S		I		P					O		C'
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	人力資源 G	倉儲 H	運輸 I	通路 J	品牌 K	產品 L
a. 易讀界面				aD								aL
b. 易操作				bD								
c. 安全				cD								
d. 推廣體驗				價值鏈活動策略點區								

圖 4-10 長青人生情境之策略機會整合矩陣

圖 4-11 的 FPZ 3D 機為一台已發表之具物理治療及訓練用途之健身設備。



圖 4-11 FPZ 3D 機為一台具物理治療及訓練用途之健身設備

資料來源：蘋果日報

#### D. 中國菁英：

中國由於隨著開放政策的實施，使得中國大陸目前全世界發展潛力最高的地方，而且人民的所得越來越高；隨著經濟實力的上漲，西化也越來越普遍，因此中國大陸的北方城市，如大連，其氣候及人民所得符合健身器材市場的需求，但由於中國人民的運動風氣尚不及歐美國家且經濟能力抬頭是最近十年來的變化，因此健身俱樂部尚在起步階段；由於 2008 年的中國將舉辦奧運，將有助於運動風氣的提昇，故中國大陸的大城市絕對具有健身器材市場潛力的。

由於中國大陸上俱樂部，不僅是為了健身，同時也是一種身份的表徵，因此銷售大陸的產品要有專業商用級的外觀，因此配合大陸的市場最好搭配俱樂部與通路商一起開發市場。因此在中國菁英此情境中，其影響因素主要有身份表徵及品牌曝光。基本上目前的產品線應是可以滿足其需求，但重點是在通路及品牌形象的建立；因此配合策略機會整合矩陣，如圖 4-12 所示，可得之策略點如下。

1. aL：商用級產品外觀。
2. aO：搭配台商成立健身俱樂部。
3. bO：提供設備給台商設立俱樂部，並以設備之費用當作入股投資，以分擔俱樂部設立風險。
4. bO：於所投資俱樂部旁設立門市，以利推廣產品。
5. bC'：派駐服務工程師於俱樂部，協助顧客使用問題及設備維護；同時透過這個服務工程搜集產品使用狀況，及使用者對產品的觀感，用以改善產品。

			價值網絡策略點區										
b. 市場開發										bO		bC'	
a. 身份表徵										aO			
中國 菁英	S		I		P				O		C'		
	原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	人力資源 G	倉儲 H	運輸 I	通路 J	品牌 K	產品 L	
a. 身份表徵												aL	
b. 市場開發													
			價值鏈活動策略點區										

圖 4-12 中國菁英情境之策略機會整合矩陣

#### E. 窈窕淑女：

窈窕淑女情境主要是針對女性愛美之天性來設計，由於此對象是不管有錢或沒錢的女性朋友都適用，因此其產品的等級都可能存在。同時由於目前主流的健身器材其外觀對女性朋友而言是太剛強的，因此外觀的改變應是首要的。加上如前述，女性朋友使用健身器材的目的是瘦身，而瘦身除了本身的運動外，同伴的鼓勵及資訊的分享是很重要的，

在加上女性一般不喜歡較複雜的機器設備，因此本窈窕淑女情境的主要考量要素可為可愛感覺、瘦身資訊分享及操作簡單三項。

將以上的考量要素配合策略機會整合矩陣思考，如圖 4-13 所示，可得之策略點如下所示。

1. aL：可愛造形，加上配合粉色系列。
2. aD：整合流行與健身器材的設計能力。
3. aE：模具開發能力及烤漆變化的能力。
4. aF：設立有關減肥與運動器材相關消息之網站。
5. bD：設計顯示消耗能量之顯示器。
6. cD：設計功能較簡單，操作鍵較少之產品。
7. bO：與女性健身俱樂部合作，如曲線公司(Curves)。
8. bO：與女性瘦身中心合作，並開授或傳遞減肥課程。
9. bC'：邀請經由健身器材減肥成功之女性朋友來分享經驗

		價值網絡策略點區											
									bO			bC'	
		S	I		P				O			C'	
窈窕淑女		原料 A	零組件 B	採購 C	研發 D	製造 E	資訊系統 F	人力資源 G	倉儲 H	運輸 I	通路 J	品牌 K	產品 L
a. 可愛感覺					aD	aE	aF						aL
b. 瘦身資訊					bD								
c. 操作簡單					cD								
		價值鏈活動策略點區											

圖 4-13 窈窕淑女情境之策略機會整合矩陣

圖 4-14 至圖 4-17 為歐美目前一些針對減肥瘦身用的健身器材。

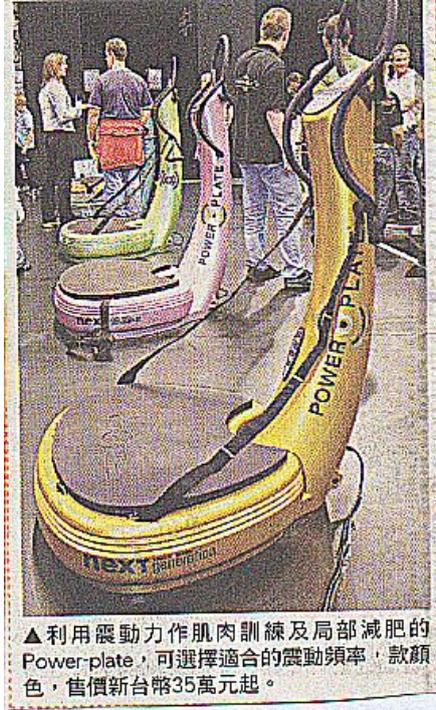


圖 4-14 具減肥效果之健身器材

資料來源：蘋果日報



圖 4-15 具減肥效果-加速脂肪燃燒之健身器材

資料來源：蘋果日報

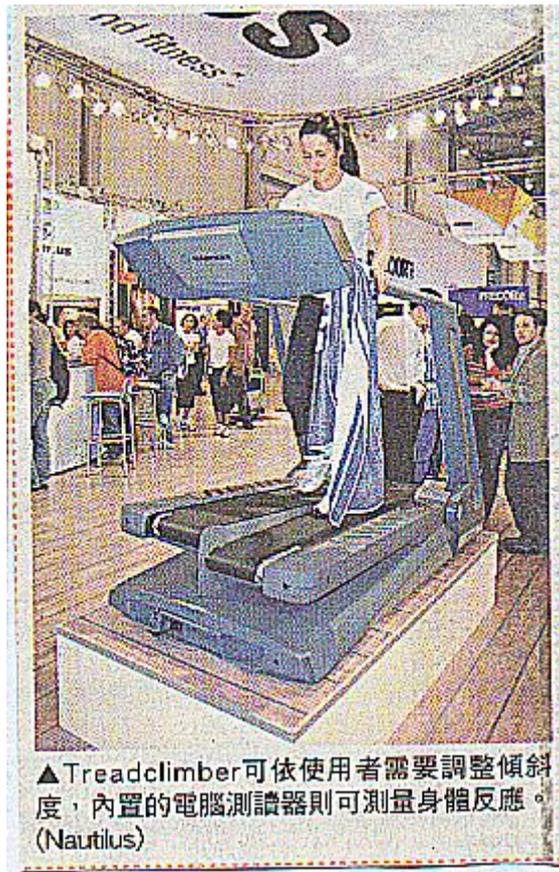


圖 4-16 適合女性使用之健身器材

資料來源：蘋果日報



圖 4-17 適合女性使用之健身器材

資料來源：蘋果日報

## 第五節 案例分析結論

根據本論文所提出之策略機會矩陣模型，可以得知，若J公司想繼續保持與歐美大廠的良好關係，且要自行發展品牌及通路的話，在上一節給了一些可行的方向，如專攻青少年市場，或是銀髮族市場，或減肥及保持身材的女性市場……等等，這些與目前的主流市場之通路及產品定位皆不同的市場進行側面攻擊；當然目前似乎歐美也有廠商在經營這一塊，但若與主流廠商比較，這些廠商的規模較小，所建的壁壘也較低，故建議J公司可從這幾個方向著手；當然，個人認為最佳的建立品牌的地方是中國大陸，而且這塊土地之風情文化，J公司應都優於歐美公司，若能再搭配台商異業的策略聯盟或投資，相信成功的機率較高，故應要積極在中國大陸的北方大城市建立通路網絡。

待品牌的建立有一定的口碑之後，再想辦法利用品牌效應擴展產品種類。雖然個人花了不少時間來了解健身器材這個行業，但是由於並非在這個行業工作，因此本案例僅針對人口結構的變遷做主要的研究；相信若由業界內人士來進行模型模擬，應會有更佳的结果。

## 第五章 結論與展望

### 第一節 結論

本論文提出之策略機會矩陣提供了一個策略規劃者可以參考運用的系統性模型來進行策略機會的尋找(本文先主要放在擴展機會的發覺，而不考慮其他之機會尋找，如危機、威脅……等)；整個模型的三部曲，基本上其原則只是利用矩陣法來搭配一般概念設計常用的演繹發散及歸納收斂的觀念，來形成一個可記錄過程的方法；透過這個系統性的記錄方式，中、小企業的經營者能利用瑣碎的時間來進行策略機會的尋找，同時使經營者知道其日常之經營管理之方向是否有偏離公司策略方向；同時這個模型的主要目的是讓規劃者在尋找機會時，就將價值鏈及其界面一起考量進去，這有點學習同步工程的精神，在規劃的前段考量時，就已經開始進行施行可行性的評估。由以上可知本模型具有以下的特點：

- 採用演繹發散配合歸納收斂手法來進行尋找之工作。
- 為一系統化之方法來進行策略機會搜尋之方法。
- 主要利用矩陣法進行交叉、聯想分析來進行演繹及歸納。
- 具有同步思考之效果，加速企業策略形成。
- 主要利用情境思考配合價值網絡，而非只限於水平價值鏈，增大機會尋找空間。
- 標記具有可追溯效果，可以利用瑣碎之時間進行之。

但是這個方法只是提供一個簡單的系統方法，使得是無法取代策略管理所教導之各種策略手法，同時有關整個機會尋得之結果，視規劃者之能力而定，不同的人來利用此模型，並不會得到相同的結果；因此記住本模型只是提供一個系統化的記錄模型，真正的思考能力仍待規劃者的修行及本能。

## 第二節 未來展望及研究方向

本模型雖然提供了一個系統化的衍生模型，但在操作的過程中，發現雖然使用的過程並不繁雜，但不易控制矩陣空間進行書寫，因此若能利用此模型三步曲的三階段內容來發展電腦軟體，將可以加速思考及記錄的效率，同時也可以將思考的維度及要素加多，使演繹所得的主意增加，以找出更具創意的策略機會。

另外本模型由於處在發展之初步，相信仍有許多地方之思慮仍不夠縝密，往後應可多利用來分析各個產業，同時加以進行修正。同時，本模型之定位儘在尋找出策略機會而已，當然企業可以將尋出之機會只利用部份的可操作空間來強化自己之實力，也有可能從所尋得的機會中，找到企業的事業層級策略；接著，當然金偉燦及莫伯尼所提的買方效益可接著用以進行策略情境的評估及利用策略草圖(strategy canvas)來進行同業的比較，以選擇出最利企業採行之策略情境；待買方效益評估及策略草圖比較之後，應可再利用矩陣法來將所選擇之情境策略加以展開至功能層級之策略及行動，並建立執行回饋機制，以利策略行動之修正。除此之外，本文目前所研究的標的只先放在企業策略機會的發覺，但策略規劃的目的，除了在機會的發現之外，另一個可能是如何排除威脅或危機，相信本文所提出之機會矩陣再加以修改一下，也可以加以利用，這也是本方法未來值得研究的課題；以上所言，皆可成為本文後續之研究發展方向。

## 參考文獻

1. 司徒達賢，策略管理新論，智勝文化(2001)
2. 出井伸之著，劉錦秀譯，非連續時代，商周出版(2003)
3. 克里斯汀生；雷諾著，李芳齡，李田樹譯，創新者的解答，天下雜誌(2004)
4. \_\_\_\_\_，安東尼，羅斯著，李芳齡譯，創新者的修練，天下雜誌(2005)
5. 波諾著，江麗美譯，超競爭，長河出版社(1996)
6. 金偉燦、莫伯尼著，黃秀媛譯，藍海策略，天下文化(2005)
7. 施振榮著，蕭富元整理，iO 聯網組織，天下生活(2000)
8. 夏恩著，徐永宜譯，科技創業聖經，培生教育出版集團(2005)
9. 理察·盧克編著，楊幼蘭譯，如何作好創新管理，天下文化(2004)
10. 蓋瑞·哈默爾著，李田樹，李芳齡譯，啟動革命，天下文化(2000)
11. D'Aveni, Richard；許梅芳譯，超優勢競爭，遠流出版(1998)
12. Drucker, Peter；蕭富峰，李田樹合譯，創新與創業精神 臉譜(2002)
13. Kotler, Philip；周善謙，鄒月如譯，行銷管理概論，華泰文化(2002)
14. McGrath, Rita；MacMillan，突破市場搶手策略(MarketBusters)，大師輕鬆讀，第 144 冊，商智文化
15. Oster, Sgaron；洪明洲編譯，現代競爭分析，華泰書局(1999)
16. Porter, Michael；周旭華譯，競爭策略，天下文化(1998)
17. \_\_\_\_\_；李明軒，邱如美譯，競爭優勢，天下文化(1999)
18. Richard Weddle, 李田樹譯，創新的一百種方法，EMBA 世界經理文摘 185 期，pp.26-42
19. Scholtes, Peter；鍾漢清譯，戴明領導手冊，華人戴明學院(1999)
20. Jackson, Susan；Schuler, Randall，Managing Human Resource，Thomson, South-Western(2000)
21. Johnston, Robert；Bate, J. Douglas；The Power of Strategy Innovation, AMACOM, (2003)
22. Kim, Chan；Mauborgne, Renée；Charting Your Company's Future, Harvard Business Review, June, 2002, pp76-83
23. \_\_\_\_\_；\_\_\_\_\_；Knowing a Winning Business Idea-When you see one, Harvard Business Review, September-October, 2000, pp129-138

## 附錄 A. 透明工廠部份剪影



圖 A-1 透明工廠之外觀(日間)

來源：網路 VWvortex Forums



圖 A-2 透明工廠之外觀(夜間)

來源：網路 VWvortex Forums



圖 A-3 透明工廠組裝線

來源：網路 VWvortex Forums



圖 A-4 透明工廠組裝線

來源：網路 VWvortex Forums



圖 A-5 透明工廠內部

來源：網路 VWvortex Forums



圖 A-6 透明工廠之車輛倉庫

來源：網路 VWvortex Forums

## 附錄 B. 全球健身器材產業概況

自十九世紀工業革命以來，人們知道利用機器設備來幫助人類進行較粗重、較勞力的工作以來，人們的工作型態也從以勞力付出的農、畜牧業，逐漸轉型至以腦力為主的科技、知識產業；逐漸人們需付出體力的活動越來越少，運動量的不足加上工作環境的變化所造成的壓力，使得文明病症對人類的威脅也越來越大；同時也由於人類對大自然過度地開發、破壞及污染，人們所處的環境也越來越不良，因此一些令人聞之色變的非典型肺炎(SARA)、禽流感…等流行疾病逐漸浮出檯面，當這些威脅一一地顯露出來之後，人們當然開始意識到了本身的健康、抵抗力…等等問題的重要性。尤其對居住或活動於大都會區的人們而言，由於高樓林立，且在生活形態時間的搭配問題下，不易在適合的時間點找到一個適合安全進行運動的空曠空間；為了滿足這樣的需求，各健身中心的健身課程及健身器材便提供了一個安全又可以滿足都市現代人運動需求的場所；當然隨著這樣的風潮，也帶動了健身器材市場的蓬勃發展。本章的主角即是這個滿足都會人士運動需求的產業—健身器材產業；本章的第一節即簡略地介紹健身器材產業的現況，第二節則大致介紹健身器材產業目前產業內部的策略方向，第三節則利用本論文所提出的產業策略機會模型進行模擬，以提供策略機會建議給一個以台灣為主要基地的台灣健身器材廠商。

### I. 全球健身器材市場產品種類分析

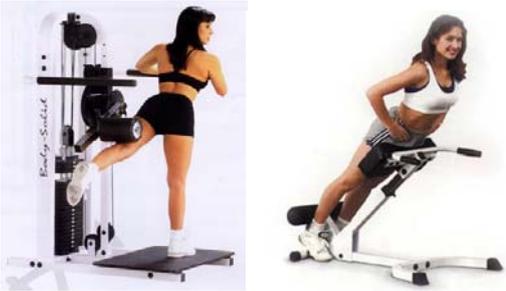
健身器材市場的分隔，基本上區隔為家用及商用兩大塊，其區分方法並非是根據健身運動類別的差異，主要是依據健身器材設計的耐用性及所使用的場所不同來加以區分。其中歸類為家用級健身器材者，主要對象為一般民眾自行購買回家中使用，故其通常為體積較小、重量較輕、功能較簡單、價格較低，且主要透過零售市場此管道來銷售給一般消費者；商用級產品其主要對象為健身俱樂部

部、醫院、學校及旅館等機關團體，因此這些產品的體積相對較大型、功能較多、品質較高、耐用性較佳、價格也較高，且經由商業採購管道來進行專業採購之動作。台灣健身器材製造業者，過去幾乎都以生產家用產品為主，但近年來由於製造及研發技術提升，再加上為了更加區隔目標市場，希望提供家用使用者購買到較佳的產品，或使用頻率較普通的機關團體能降低採購成本，於是許多業者紛紛推出介於一般價位的家用級市場與高價位之商用級市場之間的产品，稱之為半商用（semi-commercial）級產品。故基本上，可以將健身器材場品市場區分為商用級、半商用級及家用級三大區塊。

若根據其功效來區分健身器材產品的類別，可以區分為(1)肢體肌肉鍛鍊器材、(2)肢體柔韌性伸展器材與(3)心肺耐力訓練運動器材等三大類別，簡略說明如表 A-1。

表 B-1 健身器材產品類別

	對象	產品種類	說明
肢體肌肉鍛鍊器材	主要用來訓練特定肢體部位肌肉，較偏向肌力訓練方面，使用對象以年輕男性居多。	 <p>啞鈴、槓鈴、砂袋、拉力訓練機、各式舉重器、複合式重量訓練機等。</p>	近來有不少健身業者利用適當的動作教學課程作搭配，亦可達到耐力有氧訓練與瘦身的功效，逐漸拓展到年輕女性消費市場上；另外也可讓讓骨骼強壯，預防骨質疏鬆，對於傷、病後的復健與運動傷害後的復原更有很大的助益。

<p>肢體柔軟性伸展器材</p>	<p>主要以女性為主。</p>	 <p>抬腿訓練機、腰部旋轉訓練機、背部伸展機等。</p>	<p>本項器材強調肢體柔軟性與伸展功能，可達到大範圍肌肉群平衡調節功用，故其運動強度較弱。</p> <p>可放鬆因緊張情緒所造成的肌肉疲勞，有提振精神、紓解壓力的功效，是生活緊張上班族的一個很好選擇。</p>
<p>心肺耐力訓練運動器材</p>	<p>男、女性皆適宜</p>	 <p>跑步機、健身腳踏車、橢圓機、划船機、踏步機等</p>	<p>作動方式以模擬各項簡單的戶外運動為主，藉由各式機構元件組合而成的運動系統。</p> <p>主要以心肺耐力訓練為主，一般均設有心跳偵測設備與儀錶顯示系統以即時回饋運動生理狀態給使用者，並常配合電子控制系統以提供使用者平</p>

			易、正確且安全的運動課程與操作介面。
--	--	--	--------------------

## II. 總體市場區域分佈狀況：

根據業界經驗，健身器材市場的需求因素主要有以下四項：氣候、居家面積、經濟能力及運動風氣。由於高緯度國家之氣候有大半時間不適合從事戶外運動，因此會有比較多的人願意花錢在運動健身器材的購買，但由於健身器材是用以互補戶外運動的，因此它不是一個必需品，因此只有在經濟情況許可且有心從事運動的人們，才有使用運動器材的意願；同時對家用級的健身器材，若居住環境的面積不夠大的話，也不可能購買健身器材回家擺置。

圖 B-1 為全球健身器材的市場分佈概況，在全球大約 5.0 Billion 美元的市場中，北美、歐洲及亞洲就佔了百分之九十五的市場，尤其是北美地區為運動健身器材市場的主要地區，其市場佔了全球的百分之六十三；也因此本文的產業資料主要也以北美(美國)市場為分析對象。

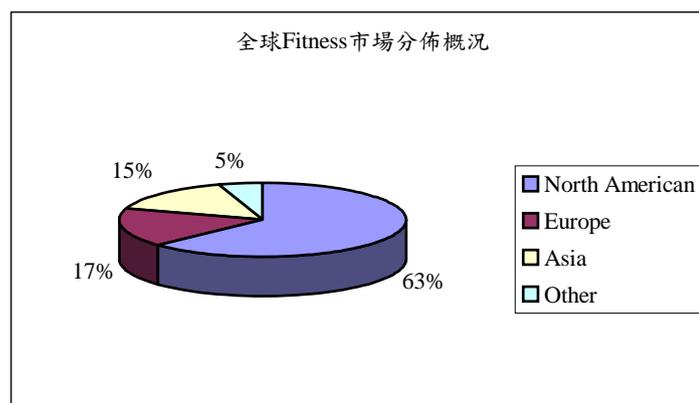


圖 B-1 全球健身器材市場分佈概況  
資料來源：J.O Fitness Market Report 2004

## III. 產品使用市場結構：

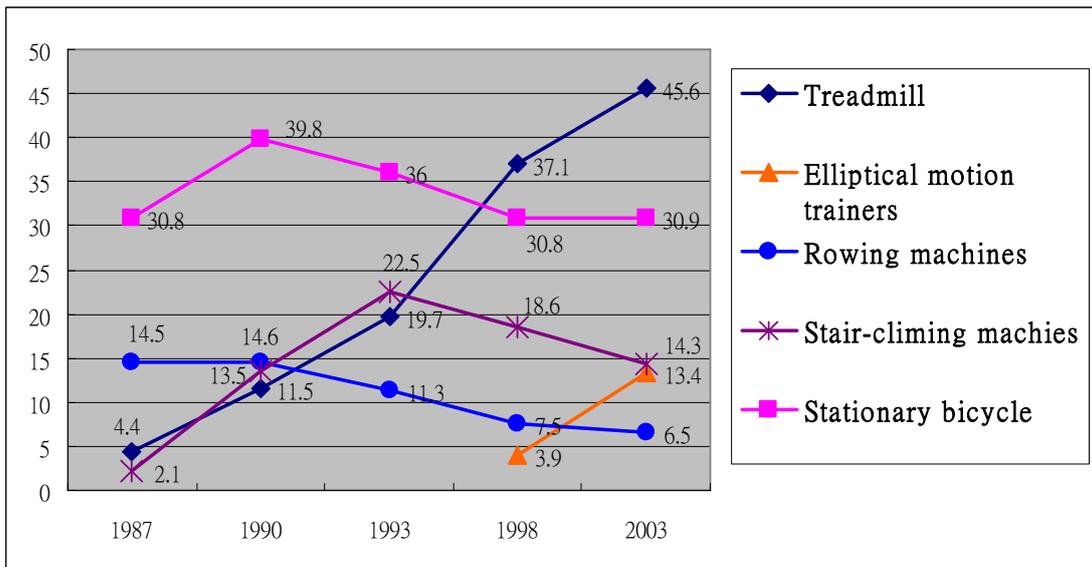
### 1. 健身器材使用趨勢：

美國是個運動風氣旺盛的國家，因此也是全球使用健身器材人口最多的區域，從表 B-2 美國地區健身器材參與人口變化及圖 B-2 及圖 B-3 的健身器材使用人口數趨勢可以看出，各種健身器材的使用人口都是呈現成長的趨勢，其中跑步機、腳踏車及 Free Weights 的健身器材市場具有一定的規模；而近期趨勢中，又以跑步機及橢圓機的使用人口成長率最高，此為一重要訊息，顯示出有氧運動器材的市場成長率是較高。

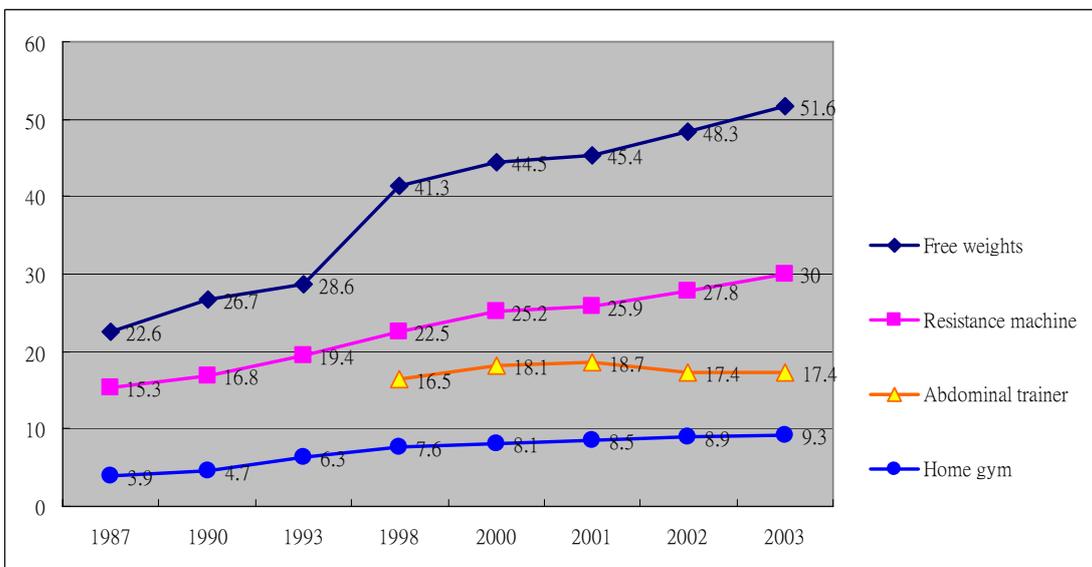
表 B-2 美國地區健身器材參與人口變化

	1999	2000	2001	2002	2003	2002~2003
Barbells(槓鈴)	21,717	21,972	23,030	24,812	25,645	3.40%
Dumbbells(啞鈴)	24,754	25,241	26,773	28,933	30,549	5.60%
手部重力訓練	25,862	27,086	27,078	28,453	29,720	4.50%
Free Weights(Net)	42,810	44,499	45,407	48,261	51,567	6.90%
重量訓練機	22,961	25,182	25,942	27,848	29,996	7.70%
家用訓練機	7,918	8,103	8,497	8,924	9,260	3.80%
腹部訓練機	17,109	18,119	18,692	17,370	17,364	0.00%
划船器	6,269	6,229	7,089	7,092	6,484	8.60%
Stationary Cycling(Upright Bike)	18,311	17,894	17,483	17,403	17,488	0.50%
Stationary Cycling(Spinning)	6,945	5,431	6,418	6,135	6,462	5.30%
Stationary Cycling(Recumbent Bike)	9,771	8,947	8,654	10,217	10,683	4.60%
Stationary Cycling(Net)	30,942	28,795	28,720	29,083	30,952	6.40%
跑步機	37,463	40,816	41,638	43,431	45,572	4.90%
<b>橢圓機</b>	5,081	6,176	8,256	10,695	13,415	<b>25.47%</b>
Fitness Bicycling	12,307	11,435	10,761	11,153	12,048	8%
爬梯機	16,288	15,828	15,117	14,251	14,321	0.50%

資料來源：NSGA 2003



6 歲以上，至少參與一次；單位：百萬  
圖 B-2 美國使用有氧健身器材之人口數趨勢



6 歲以上，至少參與一次；單位：百萬  
圖 B-3 美國使用肌肉訓練健身器材之人口數趨勢

## 2. 健身器材購買分佈狀況：

美國的健身器材市場由表 B-3 可看出其產品區隔市場大小，家用市場的大小大約是商業市場的 4 倍大；同時由表 B-4 可以看出，前五大的廠商的市佔率大約已佔了北美市場一半了，換句話說，在健身器材業界，品牌集中度是非常高的。

表 B-3 美國健身器材市場規模

銷售額 單位：百萬元			市場佔有率			成長率			
年度	家用市場	商用市場	合計	家用市場	商用市場	合計	家用市場	商用市場	合計
1996	2,440	450	2,890	84%	16%	100%	-23%	-13%	17.5%
1997	2,680	500	3,180	84%	16%	100%	10%	11%	10.0%
1998	2,795	575	3,370	83%	17%	100%	4%	15%	6.0%
1999	2,770	700	3,470	80%	20%	100%	-1%	22%	3.0%
2000	2,905	750	3,655	79%	21%	100%	5%	7%	5.3%

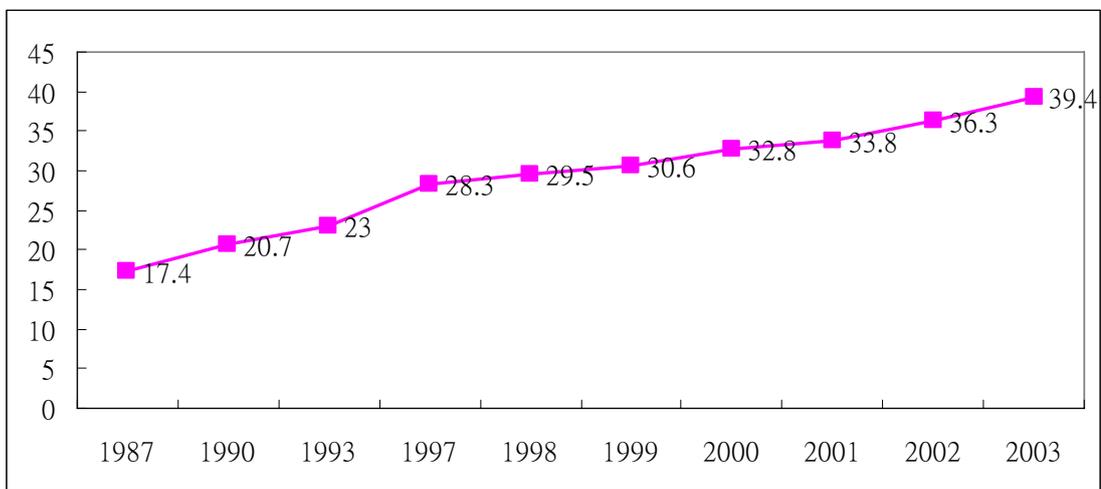
表 B-4 美國健身器材市場各品牌市佔情況

排名	品牌名稱	銷售額(美金)
1	Icon	1145M
2	Nautilus Group Inc.	499M
3	Life Fitness	487M
4	Precor	220M
5	喬山	143M
6	TechnoGym	130M
7	Fitness Quest	100M
8	Cybex	90M
9	Star Trac	75M
10	True Fitness	60M

資料來源：Johnson Health Tech. Co. Ltd. 2004

### 3. 健身俱樂部人口結構：

圖 B-4 為美國參加健身俱樂部人口趨勢，很明顯地使用人口逐年地增加，當然會參加健身俱樂部就會有使用健身器材。除了使用人口增加外，另一個重要的趨勢訊息為圖 B-5 所示，參加健身俱樂部的女性人口大於男性人口，因此這與人們認為男性較喜愛上健身俱樂部的刻板印象是不同的。表 B-5 也顯示一個重要的訊息，雖然參加俱樂部的年齡以 18 歲至 35 歲之間為主力，但可以看出在 18 歲以下以及 35 歲至 54 歲之參加人口之增加率很高，因此若要開拓新市場，女性、年輕人及中、老年人可能是競爭較少、較易切入的點。



6 歲以上；單位：百萬

圖 B-4 美國參加健身俱樂部人口趨勢

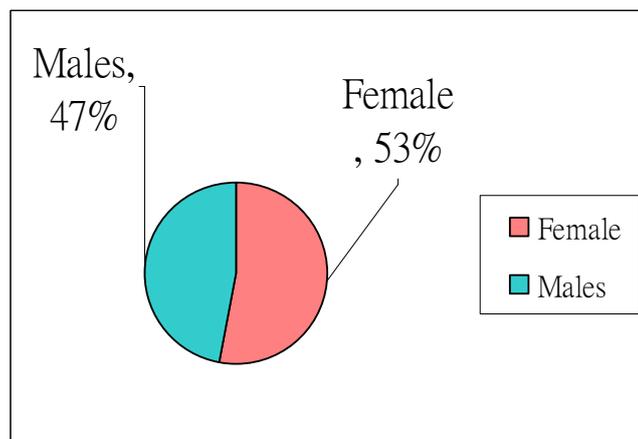


圖 B-5 美國參加健身俱樂部性別比例

表 B-5 美國參加健身俱樂部年齡分佈

	1987	1998	2003	Change 87-03
under 18	1.4	3.6	4.5	221%
18-34	9	10.7	13.3	48%
35-54	5.3	10.3	14.8	179%

參與俱樂部-年齡分佈；單位：百萬

#### IV. 全球健身器材產業策略方向

這是個全球化的時代，當然健身器材的價值供應鏈及市場的分佈也是全球分工。表 A-6 為美國健身器材進口概況，主要的進口國是中國大陸，其次是台灣；其中台灣雖然好像其佔有率不高，但根據業者表示，雖然台灣出口值佔有率不高，但實際從中國大陸出口的產品，絕大部份是由台商的製造廠輸出的，台商才是世界健身器製造的主力，不過為了競爭力，大部份的生產線主要都放在中國大陸；圖 A-6 為健身器材全球價值鏈的分工狀況，不過基本上台灣喬山擁有自己的市場行銷能力，在這張全球分工圖並沒有將其明確表現出來，而喬山也是目前台商在健身器材業自有品牌較成功的例子。由這張圖可以看出台灣製造的分工角色正面臨中國大陸的強烈威脅，因此若不能找到新的全球分工角色，不被局限在 ODM 與 OEM 的角色，否則可能會有逐漸被中國大陸的廠商所取代；而事實上，歐美大廠的確也將採購的重心逐漸轉移至中國大陸。

表 B-6 美國健身器材進口國家概況

排名	國家	佔有率(%)
1	中國	58.9
2	台灣	8.3
3	墨西哥	3.8

資料來源：NSGA 2004

## 全球價值鏈關係圖



圖 B-6 健身器材全球價值鏈

除了全球的製造中心已往中國大陸移動外，大致上全球健身器材業者的策略趨勢有以下數點：

- A. 歐美大廠採水平併購策略：歐美廠商除了將製造重心移往中國大陸以降低成本外，同時也採用水平併購策略，除了互補產品線的需求、擴大市場佔有率外，同時也獲得其通路與市場行銷能力，讓本身的產品得以進入新市場；而且由於採購量的增加，更加採購談判的力量。如 Tunturi 併購入德國的 Bremshey，除了擴大的產品的市場佔有率互補產品線及產生規模經濟效應外，更重要的是讓 Tunturi 的產品能有效地利用 Bremshey 既有的通路進入德國的市場。
- B. 歐美大廠以阻隔策略防止台灣成為未來競爭者：由於喬山成功地在健身器材業擁有自己的品牌，且這幾年來在全球市場上有非常亮麗的成績單，使台灣有不少廠商也開始想擁有自己的品牌，當然這將會侵蝕到歐美大廠的利基；於是歐美對於擁有自己品牌的台商，便開始縮其訂單，以壁壘阻隔策略，防止第二個喬山的興起，以避免培植未來的競爭者。
- C. 中國大陸製造，歐美組裝：為了降低成本，歐美大廠在台灣或中國大陸製作零件，尤其製造重心又以中國大陸為重心，再回歐美地組裝，

以避免流入 Made in Taiwan 或 Made in China 的廉價品印象，以提高產品的附加價值及價格。

- D. 垂直整合，以降低成本並強化自製率：由於健身器材所,需要的零件，牽涉有二百多種；其技術範疇包括了機械機構與結構、人因工程、電機控制及工業設計等，為一高複雜度之產品。台灣廠商，為了降低成本及避免重要零組件被別人掌控，因此垂直整合及自行開發技術成為台商的主流；台灣的喬山在這一方面相當積極，其企圖心不僅希望 2008 年全球市佔率第一外，也同時在鞏固、培植自有能力。
- E. 強化產品外形之工業設計：健身器材雖主要用以強身,但畢竟它是個商品，而且一般使用者往往具有對產品進行功能性評估的能力，而外形設計是給人的第一個印象；給人愉悅的外觀是好的第一步，將會增強許多購買，由於台灣廠商工業設計的能力是遠優於中國大陸廠商，因此除了自建品牌外,另外幫歐美大廠進行全機設計，也是另一個提昇自己價值的出路。

## 簡述

姓 名：林世彬 *Kevin S.P. Lin*

籍 貫：台灣省台南縣

出生日期：1965 年 9 月 22 日

學 歷：省立台南一中

(1981 年 9 月至 1984 年 6 月)

私立逢甲大學機械系，學士

(1984 年 9 月至 1988 年 6 月)

國立成功大學機械研究所，碩士

(1990 年 9 月至 1992 年 6 月)

國立成功大學機械研究所，博士候選人

(1992 年 9 月至 2002 年 6 月)

私立東海大學 EMBA

(2003 年 9 月迄今)

經 歷：順集工業股份有限公司，總經理特別助理

(1997 年 2 月至 1998 年 7 月)

大里工業區廠商協進會，總幹事

(1997 年 10 月至 1998 年 2 月)

國立成功大學機械工程學系，兼任助教

(1991 年 9 月至 1992 年 6 月)

私立正修專科學院，兼任講師

(1994 年 9 月至 1996 年 1 月)

國立勤益專科學校，兼任講師

(1997 年 2 月至 1998 年 1 月)

現 任：Emerson Power Transmission (McGILL.)，QA Manager

(1998 年 7 月迄今)

連絡 E-mail：spin.lin@gmail.com