

<<企業價值評估課程講義>>

# 企業策略與產業分析

周國華

屏東商業技術學院會計系

2009/3/2

# 智慧財產權聲明

- 本文件係由周國華老師獨自撰寫，除引用之概念屬於原文作者外，其餘文字及圖形內容之智慧財產權當然屬於周老師獨有。
- 任何機構或個人，在未取得周老師同意前，不得直接以本文件做為學校、研究機構、企業、會計師事務所、政府機關或財團法人機構舉辦教學或進修課程之教材，否則即屬侵權行為。
- 任何機構或個人，在未取得周老師同意前，不得在自行編撰的教材中直接大量引用本文件的內容。若屬單頁內部分內容之引用，亦請註明出處。

# 企業策略

- 成本優勢策略(cost down) vs. 產品差異化策略(value up)：
  - 走成本優勢策略的公司，重視成本管理，強調運籌的效率性，毛利率低，需靠大量產銷來賺取利潤。
  - 走產品差異化策略的公司，重視研發，強調創新，毛利率高。
- 垂直整合 vs. 固守核心：
  - 垂直整合的公司，規模大，經營得法可以產生綜效(synergy)，但可能會出現管理幅度過大，效能及反應力降低等問題。
  - 固守核心的公司，專注於供應鏈中的某一段，其餘採取外包或SCM、CRM方式向外整合。
- 品牌 vs. 製造 vs. 通路
- 領導者 vs. 老二策略

# 企業策略九說

- 吳思華提出的策略九說：
  - 價值說：聯結價值活動，創造或增加顧客認知的價值。
  - 效率說：配合生產與技術特性，追求規模經濟及範疇經濟。
  - 資源說：創造、累積並有效運用不可替代的核心資源。
  - 結構說：獨佔力量愈大，績效愈好。
  - 競局說：經營是一個既競爭又合作的競賽過程。
  - 統治說：企業組織是一個取代市場的資源統治機制。
  - 互賴說：企業組織是一相互依賴的事業共同體，彼此間應建構適當的網路關係。
  - 風險說：維持核心科技的安定，追求適當投資組合，提高策略彈性。
  - 生態說：環境資源主宰企業組織的存續，靠山吃山，靠水吃水，盡量調整本身狀況和環境同形。

# 企業策略三構面

- 吳思華提出的策略三構面：
  - － 營運範疇的界定與調整。
  - － 核心資源的創造與累積。
  - － 事業網路的建構與強化。

# 企業策略競技場

- 吳思華提出的企業策略競技場：
  - 價值 vs. 效率
  - 能耐 vs. 結構
  - 實力 vs. 體系
  - 異質 vs. 同形

# 產業分析：外部環境

- **PEST** (政治、經濟、社會、技術)架構分析：個體環境 vs. 總體環境。
- 波特(Michael Porter)五力分析：
  - 替代品的威脅。
  - 潛在競爭者的威脅。
  - 客戶的力量。
  - 供應商的力量。
  - 產業內的競爭。

# 產業分析：內部環境

- 王淑芬十六字口訣：
  - 人無我有
  - 人無我廉
  - 人廉我優
  - 人優我快
- **SWOT**分析：
  - 優勢(strength)
  - 劣勢(weakness)
  - 機會(opportunity)
  - 威脅(threats)