

## 第九章 產業矩陣分析法

產業矩陣分析法可以說是策略矩陣分析法的一體兩面。產業矩陣（與策略矩陣在外觀上是完全一樣的）中的每一個策略點，都分別說明了與該策略點有關的「環境前提」。當然這些環境前提只限於「與產業環境與特色有關」的部分。世界政經情勢之類，是無法直接表現在產業矩陣中的，雖然這些政經情勢、法制環境及科技創新等，必然會影響到產業矩陣的內涵。

以下說明請參照本章附錄《產業矩陣範例及解說》。

本章附錄中，B17 代表產品 A17 之目標市場的大小、成長與衰退，以及其消費行為之特色（例如對價格及某些產品特色的在乎程度）。B17 的內容影響了 A17 有關的決策，也指導了 A17 應如何才能滿足 B17 目標市場的需求。而「國際政經濟情勢」及「經濟景氣」等，當然會影響到 B17 的內涵，但由於是 B17 的「前因」，因此不在產業矩陣的架構之中。換句話說，如果要進一步了解影響未來 B17 狀態的原因（例如經濟景氣如何影響需求以及不同所得水準消費者的購買力），就必需進行更深一層的研究。

同理，D08 是說明在產業中，有哪些可以發揮的規模經濟，其用意是驗證策略中所主張的「我們在製造上有規模經濟」。然而影響此一產業中的製造規模經濟的因素很多，包括製造設備的創新和資訊科技的進步等，這些「前因」都不會出現於 D08 內。

從另一角度看，產業矩陣提供了一個與策略矩陣密切呼應的觀念架構，提醒大家在策略分析時應注意哪些產業環境中的特色及趨勢，至於這些產業矩陣中各個策略點的內涵，以及造成它們變化的「前因」，當然需要投入更多的精神與資源去進行深入研究。

### 一、每一個策略點都代表與策略有關的「產業環境前提」

經由產業矩陣，才能知道每一個「策略點」背後的「與產業特色有關的前提」，並進而驗證策略想法的可行性。

用一簡單例子來說明此一觀念。例如說「A 君身高 160 公分」，「B 君身高 180 公分」是一項客觀的描述，但其真實的意義肯定需要與某些因素對比才有意義。

基本邏輯是：B 君比 A 君身材高固然是事實，但如果加上「A 君今年 12 歲」，和其同齡學童相比，A 君應該算是很高的。此外，如果我們知道「B 君今年 20 歲，準備加入職籃」，就知道他將來若進入職籃，大概是一位「矮將」。

在此所謂的「環境前提」或需要比對的因素是：就 A 君而言，我們應知道與其年齡相近的人，大致身高如何，才能知道他究竟算高還是算矮；就 B 君而言，就應去看看，職籃的選手，身高的分佈如何，才知道他究竟是長人還是矮將。

同樣的道理，在策略上如果說「本企業規模很大」，就需要進一步知道在這

個產業中，各廠商的規模，從大到小，家數的分佈大約如何，才知道我們是否真的「很大」。而且應該更進一步分析，在本產業中，規模大有什麼好處，或大到什麼程度才能真正能發揮哪些方面的規模經濟，然後再和本企業的情況相比較，此一所謂「規模大」的真實意義才會出現。

依據此一邏輯來類推，就會發現，如果我們認為我們「品牌」有優勢，就得先了解在此一產業中，或此一產品的顧客，是否覺得「品牌」真的有價值；以及共有多少「品牌」，它們的優勢分別如何。知道這些，才會對我們的品牌優勢有更客觀的評估。

換言之，產業矩陣中的內容，其實是從每一個「策略點」反推出來的。而一般常見的產業分析是依照產業經濟學的架構，但產業經濟學是探討產業結構、產業組織，以及如何維持市場機能的產業政策為主，其思維方式及注意重點與企業策略相當不同。本書的產業矩陣中，每一項內容都是針對「驗證策略可行性」所推導出來的，因此與策略決策高度相關。

再者，和策略矩陣一樣，產業矩陣中，每一項價值活動下的「六大」，雖然在「產出」及「投入」兩部分稍有不同，但思維方式及邏輯都完全一樣。稍加研究，很容易著手實施。讀者可以就以本章附錄中的《產業矩陣範例及解說》來了解產業矩陣分析法的思考或研究方式。

在評估及診斷策略時，針對某一項特定的策略選項，例如「本企業應否進入某一新市場」，或「本企業的某一價值活動應否外包」等，在回答之前，必需向案主請教一些事實背景，而這些事實背景，除了內部的條件之外，其他幾乎全都是產業矩陣中的內容。

當我們在閱讀一份產業分析報告時，也可以試著將其內容與此一產業的產業矩陣相比對，看看是否可以回答每一個策略點中期待的答案。兩者愈相合，表示此一產業分析報告對策略分析與決策的潛在價值愈高。

## 二、產業矩陣的構面

策略矩陣的六大構面是「產市垂規地」，產業矩陣的構面（矩陣左側）則需稍加解釋。

第一列是「關聯」。因為所有價值活動之間都有「關聯」，或「影響」或「造成」最終產品展現在顧客面前的「價值」。它們之間的「關聯」十分普遍，例如「採購」可能影響了最終「產品」的品質與成本；「研發」可能影響了「製造」的效率；「倉儲」可能解決了部分「製造」產能不足的情況；「品牌形象」與「通路形象」可能互相取代，也可能互相強化。

第二列是「市場」。在「產出」部分是最終產品的市場；在「投入」部分則是「要素市場」，亦即是可以提供「資金」、「零組件」、「通路」的機構。

第三列是「垂直整合之利弊與廠商」，簡稱「垂直」代表這些價值活動中，兩兩之間，或更多的活動之間，如果整合在同一組織之下，有何利弊？以及在整體產業中，已經從事如此整合的廠商有多少，都是誰？等等。這些都是策略

上決定「垂直整合程度」時的重要參考資訊。

第四列是「規模經濟」。在此產業中，每個可能的價值活動之規模經濟如何？大到多大，就可以發揮哪些規模上的效益？有多少廠商算得上「大」？規模之間的分佈如何？不同規模中都有哪些具代表性的廠商？

第五列是「地理上的特色與優劣勢」，簡稱「地理」。說明各項價值活動放在不同地區有何優劣勢？包括設廠、研發、市場等在內。組織內的各部門，或組織間的交易對象，如果處於不同的地區，在溝通、協調、運輸等方面會增加哪些成本或不便？

第六列是關鍵成功因素（Key Success Factors KSF），是形容或說明在此一產業中哪些是重要的成功因素，或「可以創造價值的競爭優勢」。

知道了以上這些內容，才能進一步確定所思考或制定的策略，究竟能否能配合這些產業特色。

### 三、產業矩陣與策略矩陣的關係：一個比喻

產業矩陣和策略矩陣在外形上完全相同。前者相當於「山川道路橋樑圖」，後者覆蓋其上，類似「行車路線圖」。後者不能違背前者的形勢，但前者也會改變，後者則必須及早覺察並配合改道或選擇方向。

同一幅「山川道路橋樑圖」上車子很多，每輛車路線不盡相同。每輛車馬力不同、駕駛人目的地不同，都影響了路線的取決（這兩者加上地形路況，正好相當於策略的「環條目」）。有些人會繞遠路，有些人會走錯路，有人先到，有人後到，這些又都與能否正確判斷形勢有關，車子的馬力以及「運氣」當然也有影響。

同一幅地圖上（或地區裡），同時有許多車正在朝各自的目的地駕駛。有些雖不相識卻常結伴而行；有些則是永遠都遇不到的「路人甲」；有些則在朝同樣目標前進時，狹路相逢，互相搶道而成了競爭者。

### 四、產業趨勢之想像

產業矩陣基本上是某一特定時點上的產業特色。有人認為策略分析與制定不能只看目前的環境特色，而應把眼光放到未來。

產業矩陣中的每一個策略點都代表產業中的某一項或某幾項特色，我們若將時間點放在未來，只要有能力進行有效的預測，則這張產業矩陣就可以化身為一張產業環境的未來展望圖。

例如「B18-2024」可以表示 A18 這種產品的目標市場「B18」，在 2024 是什麼情況（如區隔方式、銷量及消費行為等），而「B18-2027」則是預測在 2027 年的情況。「A06-2024」與「A06-2027」則分別是 2023 年及 2027 年時，產業中「研發」的內容及對其他價值活動及最終產品的影響。

真正有用的產業分析，不僅能針對每一項策略點提出現狀，甚至也應有能

力「填滿」「未來產業矩陣」的每一個策略點。然而此事不易做到，因此企業策略的制定者或企劃幕僚，應該在研讀報告，或與專家、同業交流時，憑著心中的產業矩陣架構，有方向性的吸收及請教，再有系統的將這些資訊或預測，收納到心中的產業矩陣中，以備將來分析及思考策略方案時參考。

## 五、作戰地圖

策略矩陣是一張很實用的策略地圖，而且視覺效果十分合乎大部分人的思考習慣。

然而，如果企業經營者能在「策略矩陣+產業矩陣」的圖上，畫出自己和其他競爭廠商的策略佈局，就可以明確展現出彼此間攻防的「陣勢」。

這種做法下，整個價值鏈，包括「產出」部分，可能多達五、六十項，與主要競爭對手的矩陣，形成完全的對峙—產品對產品、研發對研發、採購對採購。然後從雙方的產品特色、成本、客戶滿意程度開始逐項檢討敵我雙方的強弱項，再追溯到「投入面」每一個價值活動，以及每一個價值活動的「產市垂規地競」，並參考「產業矩陣」中呈現的目前及未來之產業特色，決定我方攻守的重點、應投入資源加強之處，甚至包括為了驗證某些關鍵的論述，還應該進一步蒐集哪些資訊。

因為面對具體的矩陣圖，參與者可以就自己的了解，在圖面上適度補充說明自己所了解的產業趨勢、競爭熱點。也可以藉由「策略點」之間的關聯與因果關係，來解說形成敵我雙方強弱項背後的深層原因，進而提出各種富有創意的策略行動。

這是作者親身參與的經驗。當時現場上感受到的「作戰」氛圍，以及所展現出的企業生命力與戰鬥力，是難以從學術研究上所描述的「競爭策略」中感受到的。