

第八章 策略矩陣分析法

策略矩陣分析法是本書作者自 1994 年以來，陸續發展並日趨成熟的事業策略分析架構。在 1995 年「遠流版」的《策略管理》，以及爾後「智勝版」的《策略管理新論》中皆有詳細的介紹。由於其實用性及涵蓋面的周延性，在這些年裡，已有多篇以策略矩陣為架構的碩士論文。然而由於策略矩陣的內容十分豐富（策略本來即是牽涉因素甚廣的議題），在紙本上呈現略顯複雜，也難以表現出其「動態」的特性，因此在實務上推廣不易，應用不多。本書（或本講義）決定以「電子版」方式呈現，主要目的之一即是希望此一涵蓋面廣、描述細緻，又能隨策略創意與新的策略構想隨時調整的「動態」架構，能更展現其在應用上的優點。

為了加速本書之完成，本章將不在章節文字中，插入策略矩陣的圖形並加以解釋，而是在「附錄」中，提供大量實例，使讀者可以在輕鬆瀏覽這些長達數百頁的實例後，體會甚至內化策略矩陣的邏輯。這些附錄中的案例，曾在研究所碩士班及企業家班進行解說，理解不難，在閱讀時稍微用心思考，應能理解策略矩陣的推理過程與應用方法。並進而在此一矩陣上進行本身策略的推演與討論。

以下說明，請參照本章的「附錄」。

一、策略矩陣的內容

1、基本架構

本章附錄第三頁之「策略矩陣與產業矩陣（裝配製造業）」是一個十分簡單清楚的策略矩陣。策略矩陣的縱軸（矩陣的「右側」）即是策略形態的六大構面「產市垂規地競」。

為了表示此一矩陣可以同時做為「產業矩陣」，因此「左側」列出了產業矩陣的構面內容。其意義將在第九章再做說明。

策略矩陣的橫軸又可分為兩大部分，左半為價值鏈的「投入(inputs)」，從第三頁的「裝配業策略矩陣」，可以看出從「原料」到「品牌」這一系列的「價值活動」或「價值單元(Value Unit VU)」。(真正的裝配製造業的價值鏈當然比它複雜得多)

橫軸的右半為價值鏈的「產出(outputs)」，簡言之，即是各類產品，例如產品一、產品二、產品三之類。

2、「產出部分」的策略點

縱軸與橫軸交會，就出現許多「格子」，簡稱為「策略點」。每一個策略點都有可能的策略意涵。

例如「A14」即表示「產品一」的各種產品項目及特色；「A15」即代表「產品二」的各種產品項目及特色。

「B14」是「A14」的目標市場，「B15」是「A15」的目標市場。目標市場的內涵當然也應包括該一區隔中的客戶的「需求」及「購買力」等。

至於產品之間應如何分類，目標市場應如何劃分，每種產品為何要針對此一目標市場，本來即是重大的策略決策；策略矩陣右上角的這些策略點，就是要提醒決策者重視這些應該關注、檢視及抉擇的策略決策；而且這些方面的策略決策，也會影響「左側」各策略點及策略思維的方向。

「C14」是大致形容產品一（「A14」）的垂直整合程度；「D14」是大致形容產品一（「A14」）的相對規模與規模經濟；「F14」則大致形容產品一的競爭優勢。

而「E14」則代表產品一（「A14」）目標市場的所在地區。

這些策略點，除了「E14」之外，其實相當於針對產品一的「策略形態」做一說明。定義中使用「大致形容」，表示在策略矩陣的左半，還有更細緻的描述。

3、「投入部分」的策略點

「投入部分」的策略點，可以表現出策略思維的複雜與細緻特性；而且似乎也只有策略矩陣可以用一張圖表，描述出這麼多策略上的想法與做法。

就以「製造」這一價值活動來舉例。「A07」代表「製造」所能創造的價值，包括成本、品質、效率等；「C07」代表「製造」是自製或外包；「B07」則代表，如果將製造外包，外包給誰。投入部分的「B07」與產出部分的「B14」、「B15」同在一列，代表在理念上，「外包廠商」與「顧客」都是我們應該重視的交易對象，在面對他們時，許多決策與行動的道理是相通的。

「D07」說明製造上是否或可以發揮多少規模經濟與範疇經濟；「E07」說明製造（或工廠）所在地點；「F07」是製造方面可以發揮哪些競爭優勢。

如此列舉出來，似乎有些複雜，但策略矩陣的一大特色（或優點）是，「投入部分」的每一項價值活動或價值單元，都可以運用同樣的方法，來述它們從「產」到「競」的各種特色與做法。讀者可以試著就「通路」、「設計」、「零組件」等價值活動來思考它們下面各個策略點的內容。

當一個企業將此一策略矩陣填滿以後，就可以呈現出其「策略形態」的細部內涵。

4、策略點之間的關聯

策略矩陣的用意不僅是「描述」各策略點所現的「狀態」而已。各策略點之間的關係（包括因果關係、配合關係等）其實更加重要。

例如，「A16」→「B16」的意義之一即是「產品三」如何滿足其目標市場的需求；

「A06」→「A14」表示研發（及其所創造的價值）如何形成了「產品一」的特色；

「A13」→「B15」形容品牌如何影響了「產品二」目標市場的認知、偏好與忠誠度。

又例如，「B14」→「D07」→「D05」→「A05」的連續因果關係，描述「因為產品一的市場需求量大，造成製造的規模經濟，又進而造成採購的規模經

濟，以及採購成本的降低。其中，「採購成本低」也被視為「採購」這一項活動所能創造的價值。在策略形態分析法中，將每一個價值活動的「低成本」也視為其所創造的「價值」之一，與 Michael Porter 的將「價值」與「低成本」分別處理，不盡相同。因為本書作者認為「低成本」所帶來的「價格優勢」，往往也是顧客所在乎的重要「價值」之一。

再複雜一點，例如「C02」→「B02」→「A02」→「A03」→「A09」→「A16」→「B16」，可以表示我們不自行製造某項重要零組件，而由外部廠商「B02」提供，該公司的設計或製造與我方密切配合，減少了售後服務的成本，而成為「產品三」的特色之一，因而吸引了顧客。

策略矩陣的價值之一是：當各行各業在描述其實務上的事業策略時，策略矩陣都可以將每一項想法表現在此一架構之中。組織內部在討論策略議題時，如果大家都了解策略矩陣的意義，就可以在同樣的思維架構下進行有效的溝通與意見整合。

二、價值鏈可以有許多變化

在上述「裝配業」的策略矩陣中，「投入部分」有十三項，「產出部分」有三項；但在實際操作上，這兩部分都可能具有許多可能的變化。

就「投入部分」而言，就本產業或本企業可以考慮到的價值活動，只要有策略上的意義，都可以納入，當然也應包括目前本身並未自行負責的活動。因為「未自行負責」代表著「垂直整合程度」上的做法與現狀，也呈現出重要的合作對象，包括上游的各種供應商，以及 OEM/ODM 廠商的客戶「品牌商」及「下一階段的加工廠商」在內。這些不僅代表了我方目前的交易與合作對象，而且他們的競爭優勢、策略意圖、我方未來在「合作對象」及「垂直整合程度」上可能的調整，都可以因此而納入思考與討論的範圍。

就「產出部分」，企業可以依其策略想法，持續推出為數眾多而策略定位不同的「產品」，每項產品都可能具有其不同的目標市場。但實務上也可能是許多產品都針對同樣的目標市場；或同樣的產品服務了不同的目標市場。總之，無論策略想法如何，觀念上都可以在策略矩陣的右上角，經由策略點的調整，相當明確的表示。

在討論策略議題時，價值鏈的內容可以隨時增減。在本章附錄中有許多不同的策略矩陣，可從中看到為了不同的分析目的，而呈現出不同的價值鏈。有些企業在深入分析之後，認為有策略意義的價值活動可以高達五十項以上。（例如其分散在各地的五處工廠，就占了五項。因為每個工廠的規模、優勢、所需要的配合，以及為不同產品、不同地區所提供的服務，都不一樣，而且都有策略上的意義）。

以上解說，十分簡要，但讀者看過附錄中各色各樣的策略矩陣及分析，就能明白其中的道理。

三、策略要素

上述「策略點之間的關聯」或「因果關係」中，有些十分常見，可以視為「策略要素」，表示它們在策略分析中被重視或被注意的程度。

而第三章討論策略構想時，如果將各種策略構想進行拆解，所出現的許多更基本的「原件」，與這些「策略要素」也幾乎相同。

常見的策略要素例如：「產品要配合市場需要」、「目標市場可以依不同分類方法再加以細分，並提供不同的產品、服務與價格」、「垂直整合程度應考慮自身的規模」、「是否外包（也是垂直整合程度）應考慮與上游的談判力」、「進入新的目標市場或地區市場以提高製造上的規模經濟」、「品牌形象要與適合的經銷通路相配合」、「來自集團內的技術綜效及品牌形象，是產品受歡迎的原因之一」等。

在智勝版《策略管理新論》中，曾列出約五十項策略要素供參考。在與策略有關的學術研究中，所探討的許多實務、議題或道理，其實即是策略矩陣中的「策略要素」之做法與適用性。

四、策略矩陣的作用與價值

在世界上各種策略分析的觀念工具中，策略矩陣有其獨特的價值。

4-1 以合乎思考習慣的方式，在圖形中表達完整而複雜的策略想法與做法稍有規模的企業，其策略是無法用簡單幾句話就能完整表達的。然而策略矩陣可以運用「有規則的」圖型，加上簡要的說明，就可以清楚呈現各行各業，包括各種創新的「商業模式」的策略做法與想法。

當大家熟悉了策略矩陣之後，就會發現，學術上針對事業策略的各種學說或實例，其實都可以用策略矩陣做為平台來表現，雖然大部的學理，都只是聚焦於策略矩陣中的某一部分而已。

例如有些學術研究的主題是「工廠應接近原料產地還是應接近消費市場的考慮因素」，在「裝配製造業」的策略矩陣上，就是「E07 應接近 E01，還是應接近 E14、E15？」；

「品牌形象究竟會不會影響消費行為」，就相當於「A13 對 B14、B15、B16」的影響力」；

「售後服務應由自己來做，還是由通路來負責呢？自己來做有什麼好處？通路負責有什麼好處？」就相當於「C09 的垂直整合程度之取決，以及 C09 與 C07、C03 或 C13 整合在同一組織有何優點？C09 與 C12 整合在通路商之下有何優點？」。

腦中有策略矩陣與產業矩陣的人，聽到類似的說法，就可以很快的將它們有系統的「歸類收納」到這些以圖像呈現的觀念架構中，不僅可以輕鬆記憶與累積，而且能夠「快速存取」，在應用上也會十分靈活。

4-2 策略矩陣可以成為組織中發展策略時，共同的語言與思維模式

對於習慣「圖像思考」的人，一個以 PPT 表現，或一幅掛在牆上，或畫在黑板上的策略矩陣，就是一幅完整的戰略地圖。

這種呈現的價值之一是，大家在討論時，彼此都可以在矩陣圖上知道正在討論什麼、同意什麼、不同意什麼。

第二項價值是，由於各個價值活動，都可以歸屬到相關的部門，例如行銷、生產、研發、採購、倉儲等，因此各部門主管都可以在矩陣中，認知到自己的「責任區」、本身的「產市垂規地競」的內涵，以及和其他單位的相對位置與互動關係。例如自己的行動如何在支援其他單位，以及需要從哪些單位獲得哪些支援與配合。

如果某些重要的價值活動，竟然在組織中「歸屬不明」，或不當的合併或分立，也可以在策略矩陣圖上被注意到。

簡言之，人人心中都可以「看」到企業整體的策略藍圖，又能知道自己及其他單位在此一藍圖中的相對位置。