

六、企業主要策略 (Main Framework Strategy, Grand Framework Strategy)

(→)Glueck說法：

1. 穩定 (stability)：

- (1)穩定策略在於維持現狀而不作顯著改變。
- (2)例如：針對原有顧客提供相同的產品或勞務、保持企業的市場占有率、或是維持相同的投資報酬率等均是。
- (3)此策略在管理階層對於組織目前的績效相當滿意，或是環境相當穩定時，較為適用。

2. 成長 (growth)：

- (1)成長策略即提升組織的營運水準。
- (2)例如：提高收入、增聘員工、提高市場占有率等。
- (3)成長策略有直接擴充 (direct expansion)、與相似公司合併 (merger) 及多角化 (diversification) 等。

3. 縮減 (retrenchment)：

- (1)縮減策略是指降低營運的規模。
- (2)例如：削減某些部門，減少所提供的產品或勞務，或是裁減人員等。
- (3)此種做法，並非屬於短期性質。

4. 綜合 (combination)：綜合策略係指同時針對組織的不同部分，採行前述兩種或兩種以上的策略，或者是在不同時間，採行不同的策略。

5. 四種企業主要策略比較 (Glueck)：

內容特性 主要策略	子策略	使用頻率 (frequency of use)	有效情形及 適用情況
穩定	無	最常用	(1)當企業目前績效甚佳時。 (2)當環境改變緩慢時。 (3)當企業已達成成熟期。
成長	(1)垂直整合。 (2)外部(合併)集中複合企業。 (3)內部擴張。	常用	(1)通常成功機會不大。 (2)成敗參半(mixed success)。 (3)在早期的產品生命週期階段較為成功。
縮減	(1)功能部門之改善,降低成本(削減策略) (2)成爲「附庸企業」。 (3)清算或出售。	最不常用	(1)成敗參半。 (2)成敗參半。 (3)最後手段。
綜合	(1)依序綜合兩種或兩種以上之主要策略。 (2)同時綜合兩種或兩種以上之主要策略。	常用	(1)在主要產品的生命週期處於轉換期階段。 (2)在經濟轉換期。

(二)Porter說法：

1. 三種「一般策略」(generic strategies)：適用任一種產品(CA三特性)：

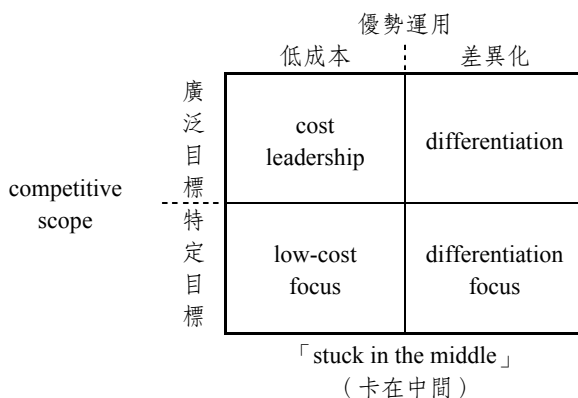
- (1)成本領先(cost leadership)：訂價低、產品標準化。
- (2)差異化(differentiation)：高品質、創新品、服務好。
- (3)集中化(focus)：專注於特別的顧客、地區、通路。

依此架構，管理當局可以選擇面對競爭態勢的最好策略，評估別人之策略，攻其不備，將優勢加諸於對手不曾踏過的niche上，設法使產品具有競爭力。

Note：Porter競爭策略下之組織特性，列示如下表：

策略	所需之技能及資源	組織需求
成本領先	(1)維持資本投資。 (2)製造工程技能。 (3)嚴密之工作監督。 (4)設計容易生產的產品。 (5)低成本的配銷制度。	(1)嚴密的成本控制。 (2)頻繁且明細的控制報告。 (3)基於嚴格的定量目標來評核。 (4)權責明確。

策略	所需之技能及資源	組織需求
差異化	(1) 強的行銷能力。 (2) 強的產品工程。 (3) 創造才能。 (4) 基礎研究的能力。 (5) 追求品質及技術領導的榮譽感。	(1) R&D、產品發展及行銷等機能要充分協調。 (2) 主觀（定性）的衡量而不是定量的。 (3) 適於吸引優秀創意的人才。
集中化	運用以上各政策之組合，以達某特定之策略目標。	運用以上各政策之組合，以達某特定之策略目標。



(三) 公司成長策略 (Kotler) :

1. 除了評估現有的事業之外，策略性規劃尚須決定未來的事業方向。
2. 主要的成長機會類型：

密集成長 (intensive growth)	整合成長 (integrative growth)	多角化成長 (diversification growth)
(1) 市場滲透。 (2) 市場發展。 (3) 產品發展。	(1) 向後整合。 (2) 向前整合。 (3) 水平整合。	(1) 集中多角化。 (2) 水平多角化。 (3) 複合多角化。

3. 說明：

(1) 密集成長：

- ① 假如公司現有產品及市場尚有相當機會，採取密集成長是很正確的。
- ② Ansoff曾建議以「產品——市場擴展矩陣」(product/market expansion grid) 將密集成長機會分為三類。