

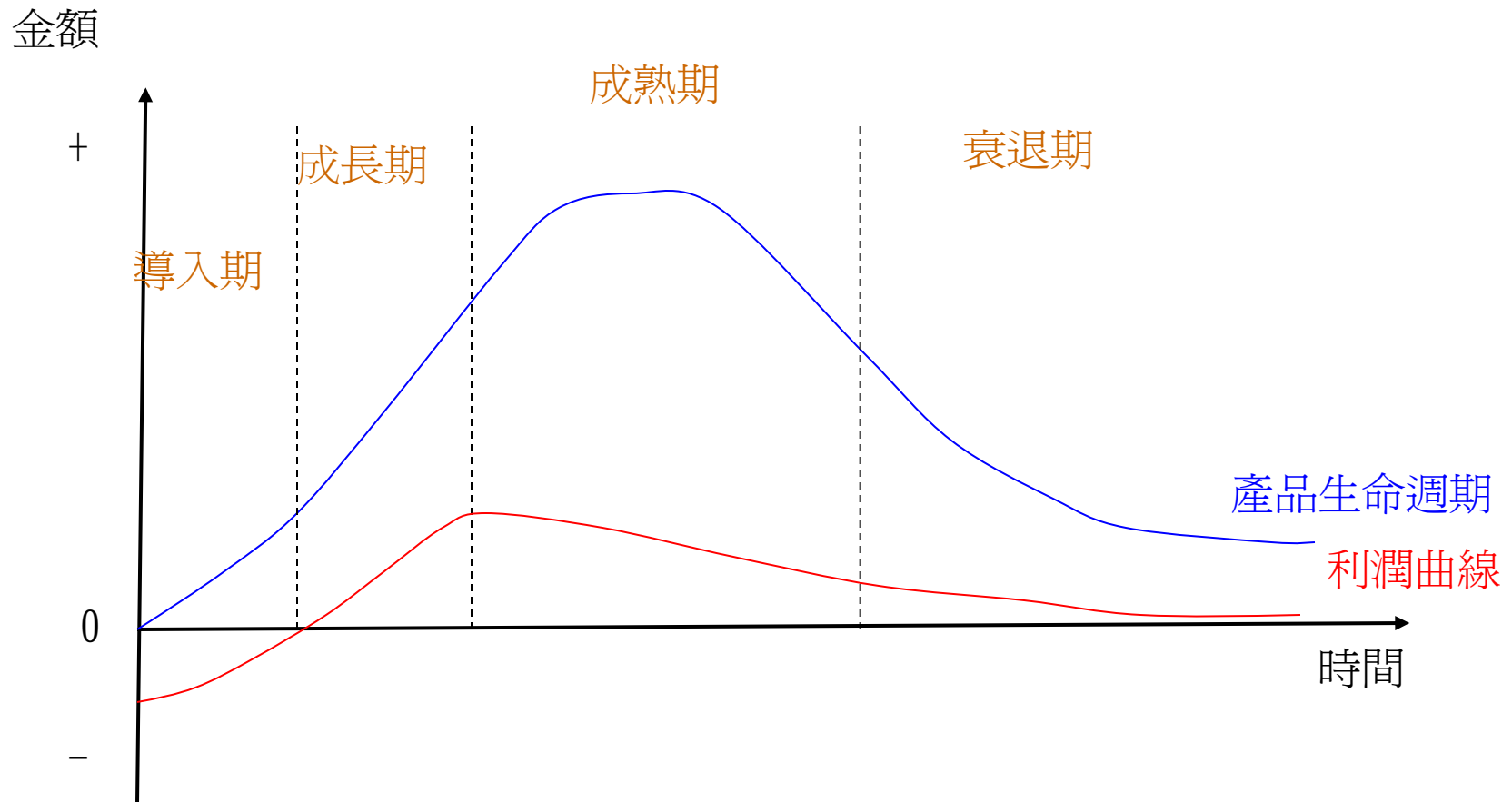
策略分析工具

張秀樺

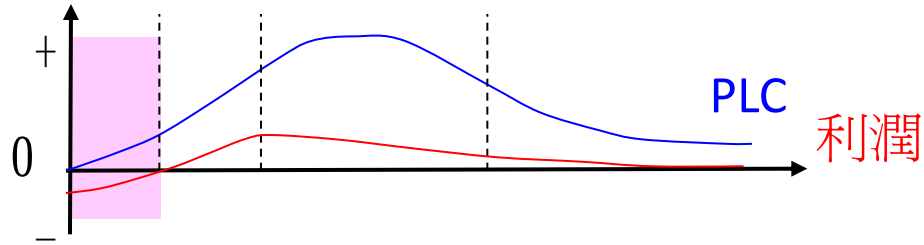
產品生命週期

- 意義：
 - － 產品生命週期 (product life cycle; PLC) 乃描述產品從進入到退出市場之間，所經歷的不同階段，而且在每個階段的銷售額和利潤都有所不同

產品生命週期



產品生命週期



導入期

產品現象

剛進入市場，產品知名度低，需龐大的推廣與配銷費用，消費者的喜好與接受程度比較低

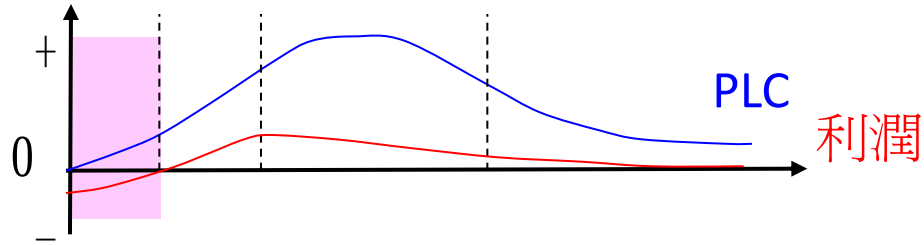
銷售額

上昇的速度相當緩慢

利潤

常有

產品生命週期



策略重點

導入期

產品

通常是基本型，簡單易懂以便消費者能夠輕易了解與接受，很少(甚至沒有)競爭者

價格

因為生產、推廣與配銷費用相當高，加上創新者對價格並不敏感，價格通常偏高

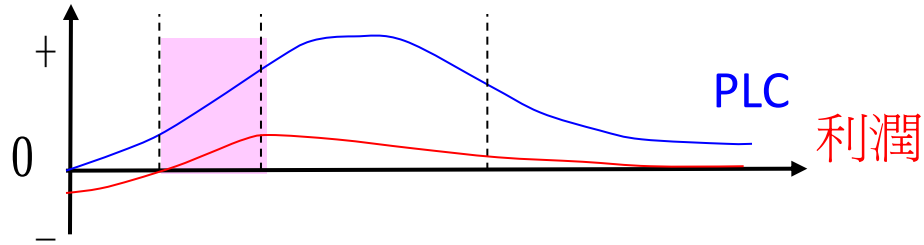
通路

創新者較願意花費時間與精力選購、有些通路商還在觀望新產品的表現，因此以有限通路為主

推廣

媒體廣告、直接信函、免費樣品

產品生命週期



成長期

產品現象

之前的推廣活動與通路鋪貨開始產生效益，
產品打開了知名度並獲得消費者的接納

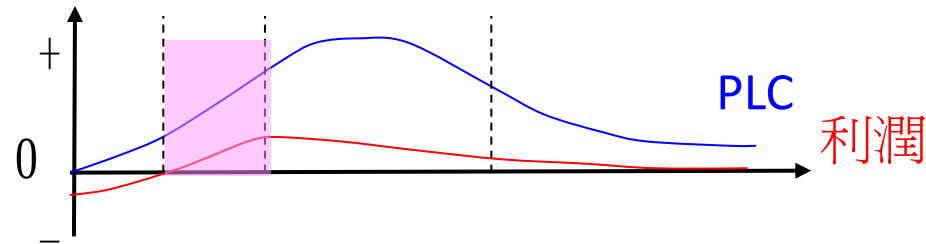
銷售額

快速增加

利潤

大有斬獲

產品生命週期



策略重點

成長期

產品

因為產品熟悉與接受程度大增，競爭者增加，所以加強產品形式的變化、增進產品功能

價格

價格下降，但由於市場還在快速成長，價格的降幅通常有限

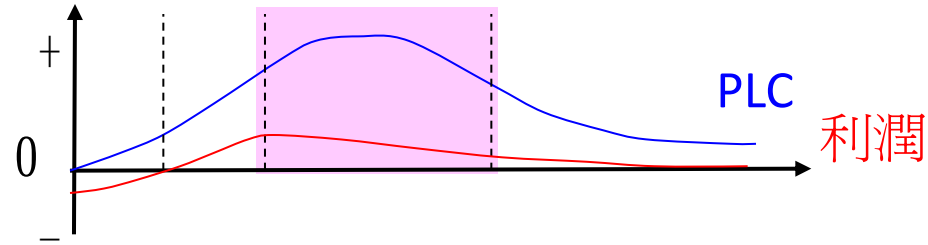
通路

配銷通路比導入期還密集

推廣

凸顯品牌差異，提供適當的產品資訊、強調產品的利益、鼓勵購買

產品生命週期



成熟期

產品現象

面對競爭激烈趨於飽和的市場，不但價格下降，為保護市場也維持著相當的行銷費用

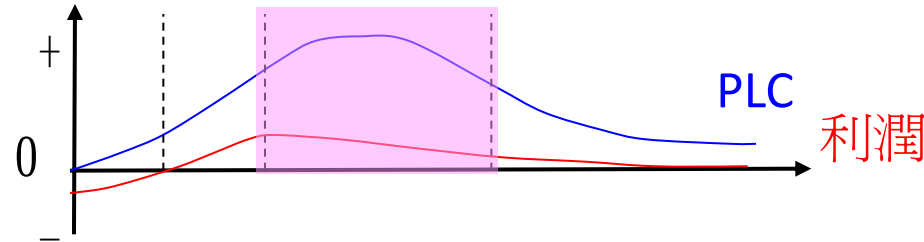
銷售額

開始減緩

利潤

減少

產品生命週期



策略重點

成熟期

產品

產品變化沒有成長期多，但仍可在品質、包裝、款式等方面改進

價格

因具經濟規模，加上消費者成長有限，為爭取、保有顧客，價格經常調降，致使常在成熟期掉到谷底

通路

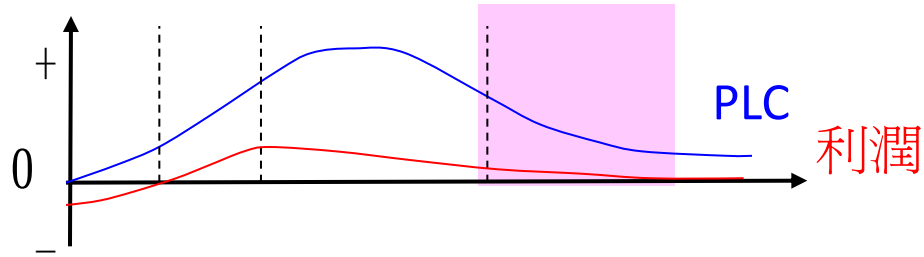
通路相當密集，幾乎能用的通路據點都已被開發

推廣

除了降價之外，最常用促銷



產品生命週期



衰退期

產品不再受到歡迎，市場開始萎縮

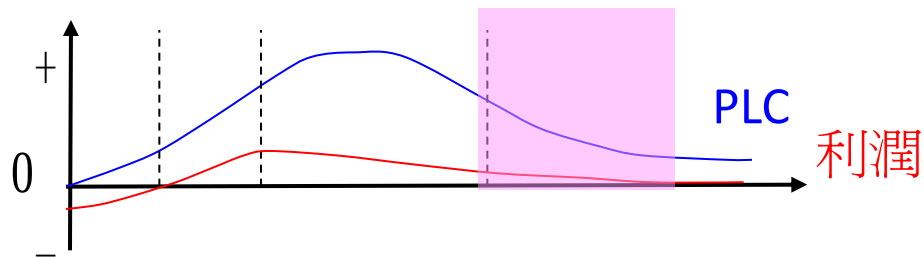
銷售額

快速下降

利潤

微薄，甚至是無利可圖

產品生命週期



策略重點

衰退期

產品

不需推出新式樣、新功能，應該「收割」市場

價格

低價售出存貨

通路

無利可圖的通路都應淘汰

推廣

推廣活動降到最低，僅維持告知消費者的功能

產品生命週期的整合

- 導入期
 - 產品製程改善最重要
 - 創造產品知名度、試用
- 成長期
 - 銷售最重要
 - 強調品牌差異

產品生命週期的整合

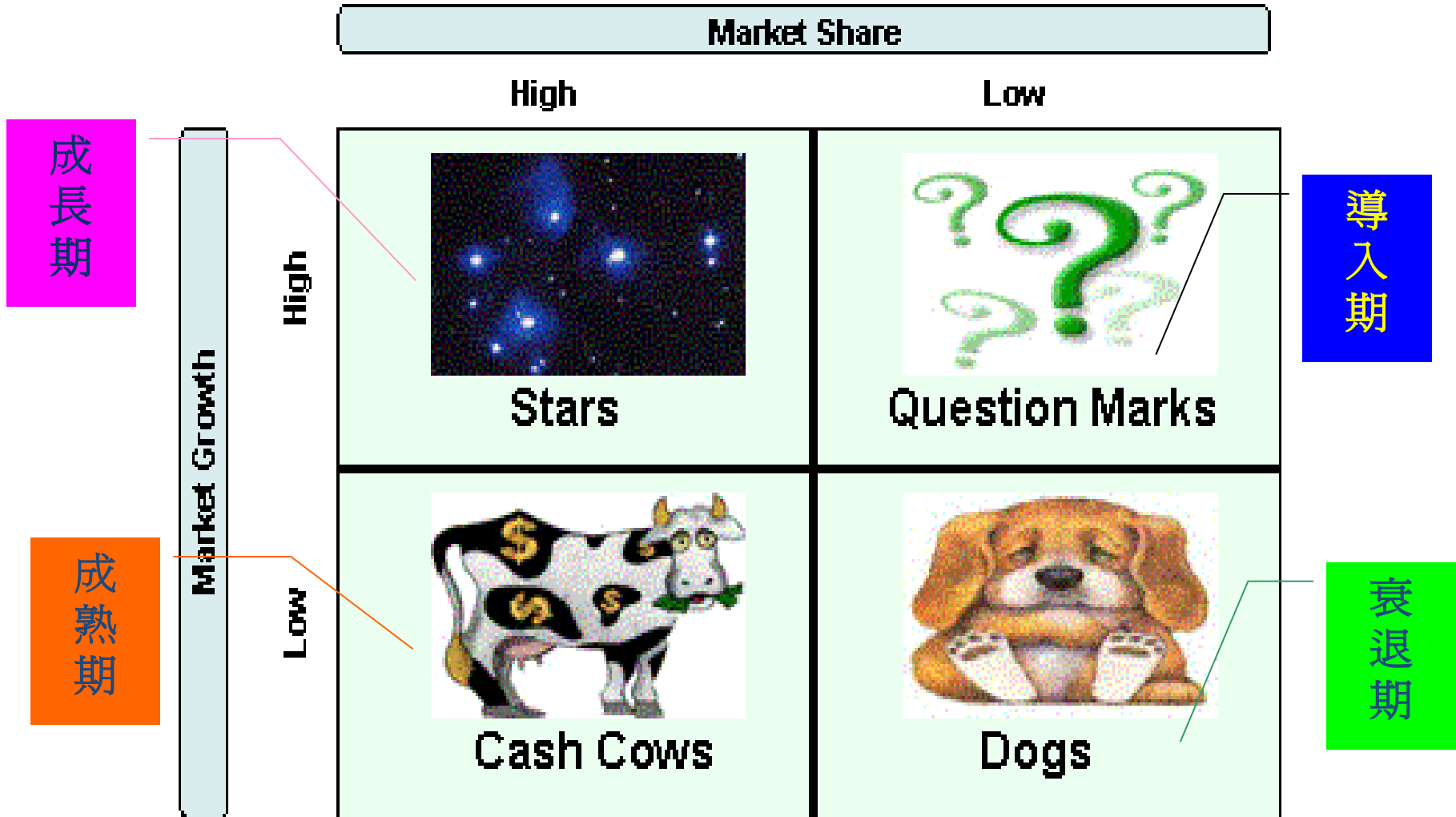
- 成熟期
 - 成本控制最重要
 - 重購、忠誠
 - 重新定位(1)市場修正(2)產品修正
(3)行銷組合修正
- 衰退期
 - 增加投資
 - 維持現況
 - 減少投資(最常見)

BCG Growth Matrix

- 由波士頓顧問團於1970年所創
- 評估各事業單位的相對重要性
- 幫助決定個別事業單位角色與發展方向
- 是透過現在狀況與未來趨勢加以分析之事業單位定位矩陣

BCG Growth Matrix

CH3-3.1
P.45~47

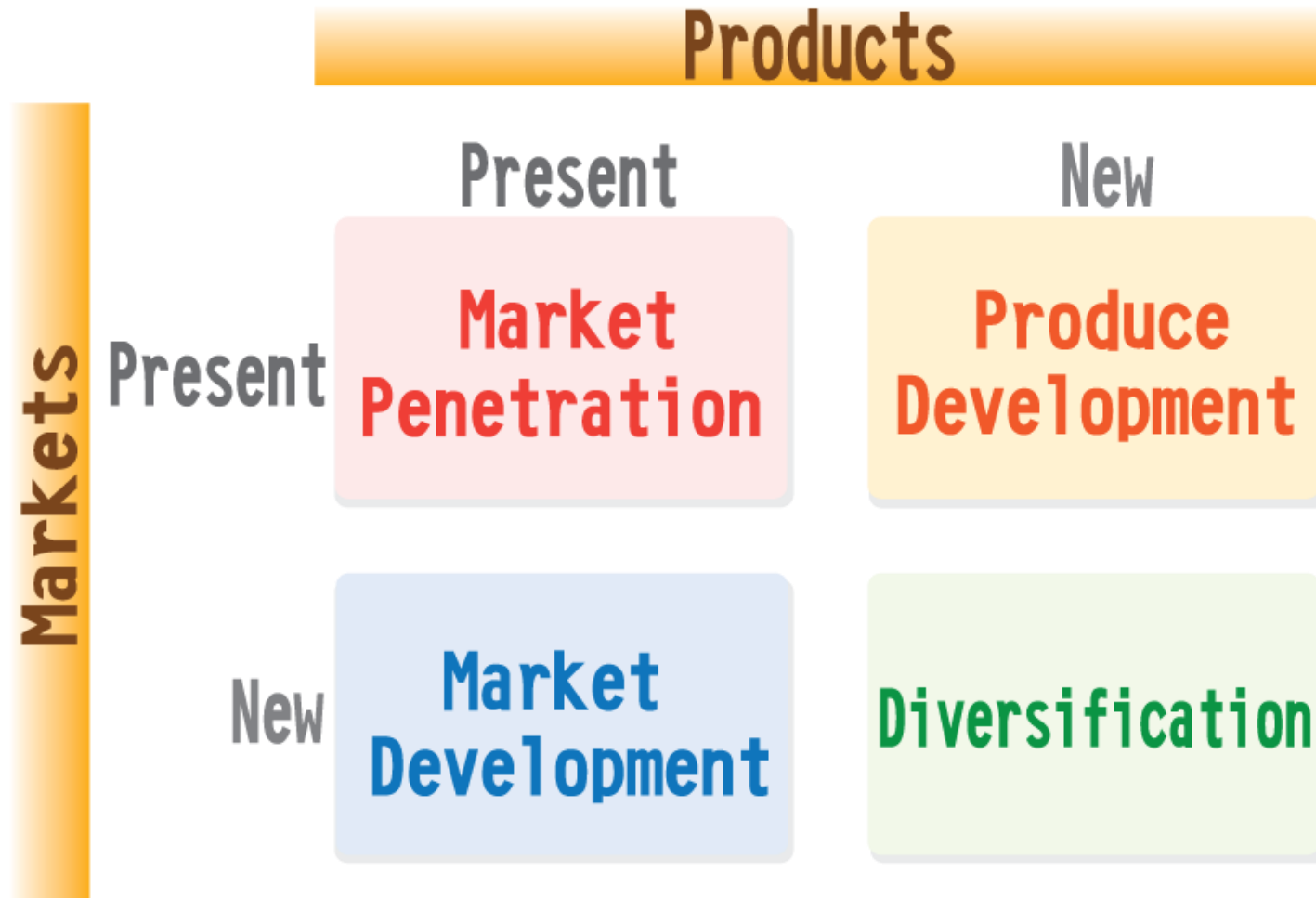


BCG Growth Matrix

事業類型	特色	可能發展方向
問題 (question mark)	增加投資才能趕上競爭者。	1.拓展成明星 2.收割或放棄
明星 (star)	需大量資金維持領導地位，但有機會成為金牛事業。	1.拓展成金牛 2.收割
金牛 (cash cow)	市場成長趨緩，但市佔率偏高，可帶入大量資金。	1.固守市場 2.收割
老狗 (dog)	利潤單薄，未來不被看好。	1.收割或放棄

安索夫策略

CH3-3.1
P.47~49



安索夫策略

- 安索夫(Ansoff)產品-市場成長矩陣
 - 檢視事業單位是否有成長機會

市場 \ 產品	現有產品	新產品
	市場滲透	產品發展
現有市場	如：航空公司累積里程計畫	如：外語補習班+夏令營
新市場	如：商業室內設計+居家設計	如：高科技業+百貨公司

SWOT分析(1/2)

- 分析內外部環境

- SWOT分析

- 優勢 (strengths)
 - 劣勢 (weakness)
 - 機會 (opportunities)
 - 威脅 (threats)
- 內部環境分析
- 外部環境分析

SWOT分析(1/2)

CH3-3.1
P.49~50

外部環境

公司無法控制的外部環境因素：
競爭者、產業發展、經濟趨勢、科技發展、
人口變數、供應商、通路商、政策法規。
分析者必須決定那些是機會？那些是威脅？

內部環境

公司內部可以控制或影響的因素：
品牌、企業文化、配銷系統、公司形象、
市佔率、專利或核心技術、人員素質。
分析者必須分別決定何為優勢？何為劣勢？

SWOT分析(1/2)

∞ 外部環境分析

∞ 總體環境 (macroenvironment)

- ∞ 難以控制的环境力量
- ∞ 如政治、經濟、社會、文化

∞ 個體環境(microenvironment)

- ∞ 如消費者、通路商、競爭者

SWOT分析(1/2)

外部環境影響消費者需求、產品技術與成本、通路、宣傳方式與管道等，帶來機會或威脅。

例如：

- 三通政策影響兩岸觀光商機、行銷成本等
- 少子化影響學校與補習班招生、家庭用品商機
- 寬頻電信增加企業宣傳的速度與幅度

事業單位必須思考因應環境變化的策略

SWOT分析(1/2)

內部環境主要是評估組織內部的**優勢、劣勢**，可用以下的分析檢核表（以行銷部門為例）：

行銷	優	佳	中	差	劣	重要性	總評
顧客關係							
產品品質							
通路效能							
價格效能							
○ ○ ○							

總體環境分析-SWOT

CH4-3.4
P.72-73

SW :

產、銷、人、發、財

優勢(Strength)

- 擅長什麼
- 有什麼新技術
- 能做到什麼別人作不到
- 和別人不同
- 顧客選擇你的原因
- 最近為何成功

劣勢(Weakness)

- 做不到的事
- 缺乏的技術
- 競爭者比我們好的部份
- 不能滿足的客戶層
- 最近失敗的原因

機會(Opportunity)

- 市場中有什麼機會
- 可以學什麼技術
- 可以提供什麼技術
- 可以吸引新的客戶群
- 如何與眾不同
- 有助於組織中長期發展

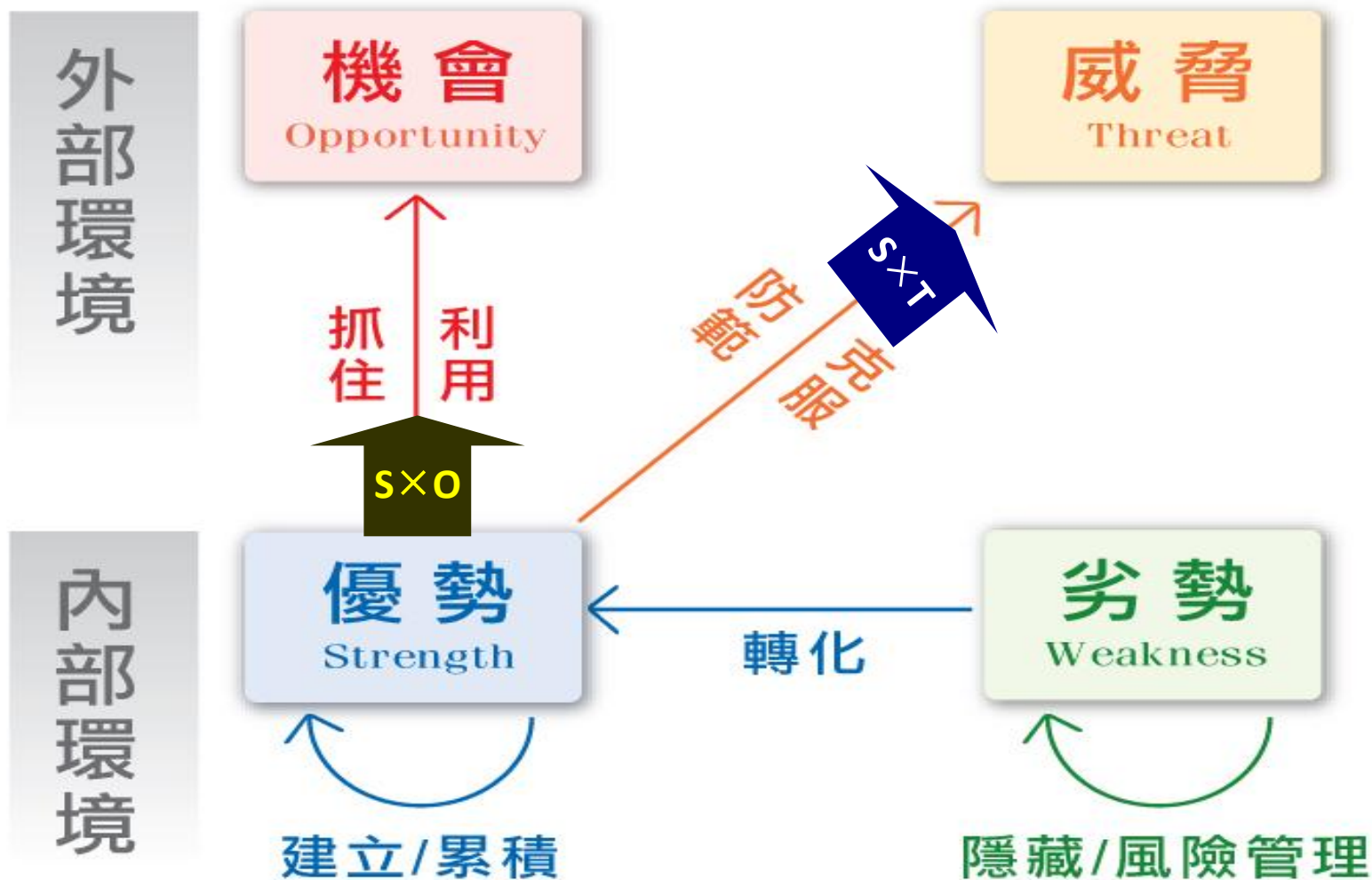
威脅(Threat)

- 市場最近的改變
- 競爭者最近在做什麼
- 是否有不能滿足目標客群的地方
- 政經環境變化
- 威脅組織長期發展

OT : PEST分析

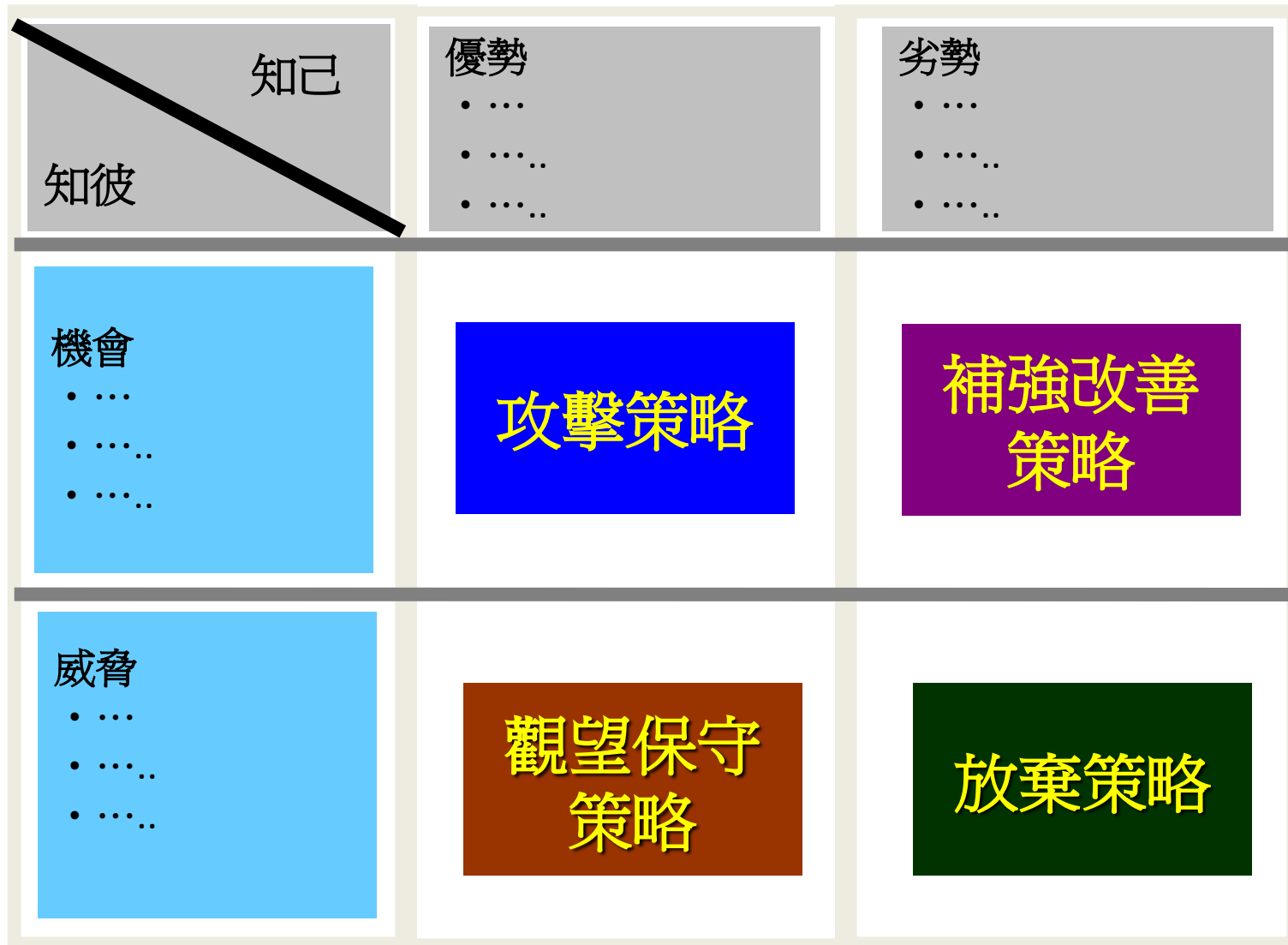
SWOT分析(2/2)

CH3-3.1
P.50



SWOT分析與策略關係圖

CH11-2.1
P.175



波特五力分析與競爭策略

CH3-3.2
P.50~51

五個競爭因素

潛在新進者

新加入者的威脅

產業競爭者

現有公司之間的競爭

替代品或服務的威脅

替代品

供應商

供應商的議價力量

客戶的議價力量

客戶

公司能抵擋五個競爭因素的
三個基本策略

策略優勢

在顧客眼中
獨一無二

低成本
地位

差異化

整體成本
領先

專精

特定
市場區塊

整個產業

策略目標

波特五力分析

- 競爭對手的威脅

- 一個市場內，若競爭對手太多或太強，就不具吸引力
- 市場區隔若穩定飽和或衰退、固定成本高與高退出障礙等，都造成市場不具吸引力。
- 如此，將會造成頻繁的價格戰、廣告戰爭，加入戰局的廠商所費不貲。

波特五力分析

- 確認競爭者

- 由於市場競爭非常激烈，只是瞭解顧客仍不足夠，企業必須透過情報的蒐集以瞭解競爭者。
- 確認主要競爭者：可口可樂—百事可樂
- 一個公司的實際與潛在競爭者範圍非常廣泛
- 公司可能不會被目前的競爭者所打敗，卻可能栽在新竄起的競爭者或新科技之手。

- Amazon的出現挑戰實體書店

波特五力分析

- 潛在競爭者的威脅
 - 一市場區隔的吸引力隨其進入與退出障礙的高低不同有所差異。
 - 最有吸引力的市場區隔是
 - 進入障礙高而退出障礙低的市場區隔
- 意謂新公司很少會進入這項產業且績效不彰的
公司很容易退出

波特五力分析

- 替代品的威脅

- 當市場存在實際的或潛在的替代品時，其吸引力相對降低。
- 替代品的存在會影響原市場區隔內產品的定價與利潤，因此公司必須嚴密地監視替代品定價的走向。
- 如果替代品產業的產業進步或競爭逐漸激烈，則市場內的產品的價格與利潤也可能下滑。

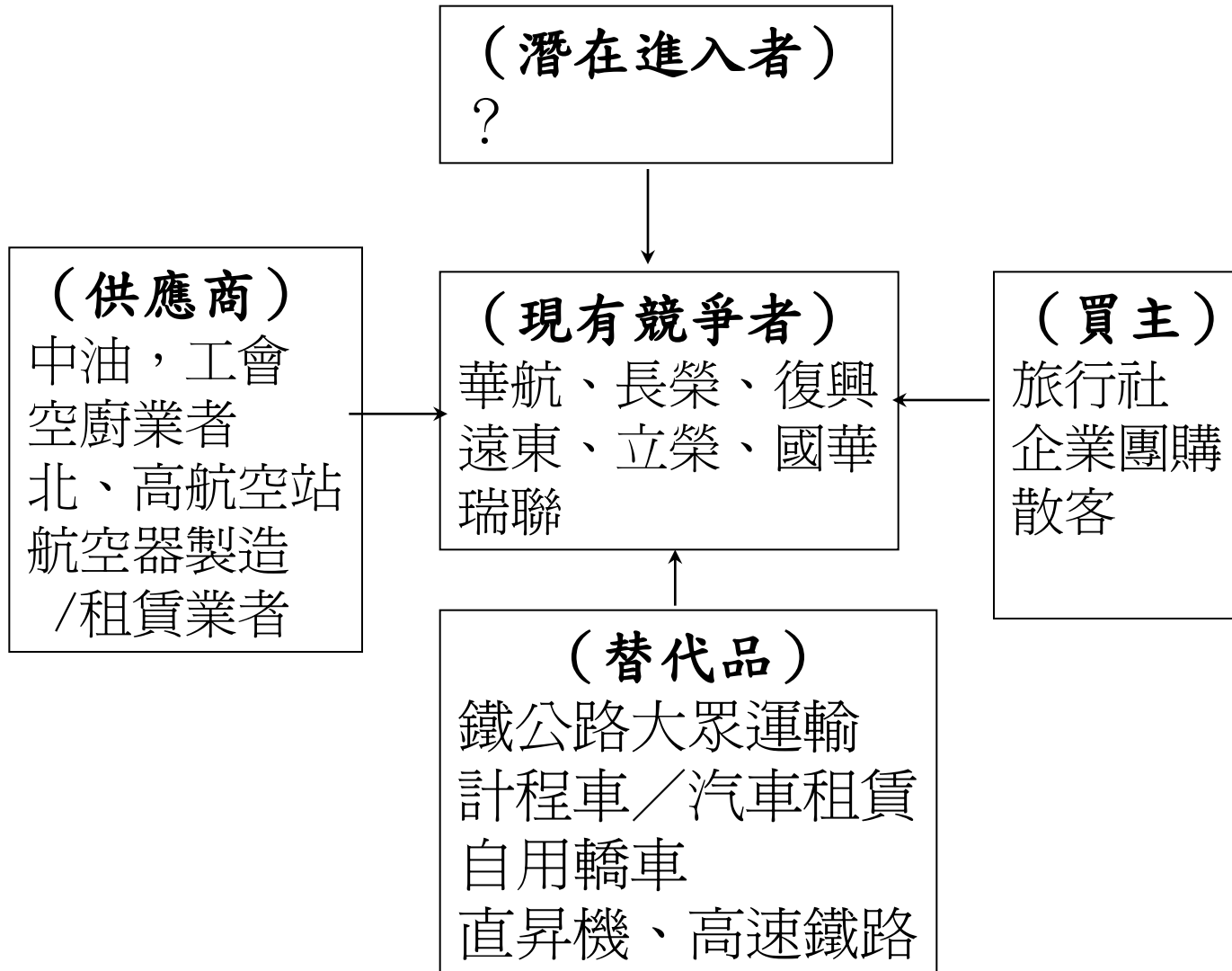
波特五力分析

- 購買者議價能力增加的威脅
 - 市場中具強大議價能力的購買者，會要求降低售價、更好的服務、並造成競爭者相互廝殺。
 - 為保護自己，銷售者可能會選擇具有最低議價能力或最不可能轉換供應商的購買者作為目標市場區隔。
 - 較佳的防禦作法是發展優越的提供物，令強勢的購買者難以拒絕。

波特五力分析

- 供應商議價能力增加的威脅
 - 若供應商有能力抬高價格或少供應量，則該市場區格較不具吸引力。
 - 在下列情況下，供應商具有較大力量
 - 供應商力量集中或有組織
 - 替代品數目不多
 - 供應的產品是公司的重要投入
 - 轉換供應商成本相當高
 - 較佳的防禦作法是與供應商建立雙贏方式，或使用多重的供應來源

波特五力分析



波特三個基本競爭策略

- 發展事業策略
 - 波特的一般策略(generic strategy)

全面成本領導

- 盡力降低產銷成本，以較低價格創造競爭優勢
- 降低成本兩大途徑
 - 規模經濟：量大，使平均成本下降
 - 學習曲線：因經驗累積而節省成本
- 例如：台灣許多製造商

波特三個基本競爭策略

- 發展事業策略
 - － 波特的一般策略(generic strategy)

差異化

- 創造被眾多消費者認同，能帶來顧客價值的獨特點
- 可能來自：產品設計、材料、服務、通路等
- 例如：21世紀速食的烤雞、Swatch手錶的多功能

波特三個基本競爭策略

- 發展事業策略
 - 波特的一般策略(generic strategy)

集中或利基策略

- 服務一個小到讓眾多競爭者看不起，但大到可以獲利的市場
- 當資源非常有限時採用
- 例如：外勞超市與餐廳、專做北歐旅遊的旅行社