

第十章 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，在製造方面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」都不會出現在 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。

本書第二章第四節中曾指出：「大部分行業其實都是由一連串「上下游」產業所組合而成。如果眼光放遠，所有『上游的上游』和『下游的下游』，廣義上都是本企業的合作對象或「整合對象」，他們的需求與期待（或策略意圖），我們都應有所了解。這些產業（或次級產業）中的廠商，也可以歸入『目標市場的區隔方式與選擇』中」。基於此一理念，產業矩陣的涵蓋範圍，就不應只限於「本企業所處產業」，而且應將「原料」或「零組件」，以及「品牌商」、「各層通路商」，甚至「售後服務業」等的各個產業或「次級產業」的相關「價值單元」展開，並研究其目前的狀態及未來的趨勢。例如「織布」這一產業，雖然在其策略矩陣中，應該更注意織布產業「內」，自己在「產市垂規地競」方面的策略行動，但在產業矩陣架構下，即使自己完全沒有向上或向下整合的意圖，但也應分析了解上游的化纖業與棉紡業、下游的成衣製造業、世界上服裝品牌商所形成的產業，它們的主要廠商、創造價值的來源、規模經濟、競爭優勢、地理涵蓋等。

易言之，在策略矩陣價值鏈中只出現了一項價值單元「零組件」，但在產業矩陣中，卻應包括了許多零組件分別所處的產業；如果目標市場是「機構市

場」而非「消費市場」，則「目標市場」這一策略點就又代表了許多機構，如果它們處於不同產業，則各自又有各自的產業矩陣。

許多有策略觀念的企業領導人，在分析自己未來的機會與威脅時，思考範圍也都會包括了上下游，甚至「上游的上游」與「下游的下游」的角色與變化。然而在大部分學者在討論策略管理時，未必將此一思維方式包括進去。即使本書在觀念上認為此一思維方向或範圍十分重要，但若真的為某一企業的策略決策去描述出這麼多互有相關的產業矩陣，在執行上也是不容易的。

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（知名度及在顧客心目中的觀感）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「策略矩陣」中的每一個「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，而產業經濟學的主軸是探討產業結構、產業組織，以及如何建立能夠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，因此與策略決策更高度相關。

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「產市垂規地競」，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，包括有哪些類型的消費者或機構，以及他們的消費行為或採購行為的特色；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，每項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？其中有多少廠商算得上「大」？各廠商的規模分佈如何？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」（相當於資源與條件）以及「運氣」（未經精心設計的策略竟然與後來的環境情勢高度配合）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 2024 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、產業矩陣隨策略矩陣而不斷變化

依本書第九章與第十章的邏輯，是先有策略矩陣的思維，再從策略矩陣的架構上推導出產業矩陣中，每一個「策略點」的內涵，然後再依據產業矩陣的內涵，來驗證自己策略構想（尤其是在各種產業環境前提下，策略的可行性）。此一說法，似乎隱約認為，策略的設計是以產業矩陣的架構與內涵為前提。

然而在真實世界中，產業的形貌其實是無數的企業家在其策略創新之後所不斷突破或演化出來的。

正如前面的類比，產業（矩陣）就像一幅地圖，上面顯示著各種山川道路

與橋樑隧道；而策略就像在此一地圖上的行車路線圖，各家的策略走向或思維邏輯可以分別展現在這張地圖上。

然而「路是人走出來的」，策略的創新往往就是持續在增修甚至改寫這張地圖，包括價值鏈的產出面與投入面的價值單元，以及各個價值單元下，各「策略點」的內容。例如在「產品」上，推出完全不同於過去設計思維的產品；在「市場」上開發出過去從未想到過的客戶群或地區市場。這些都會因策略的創新而增加了產業矩陣上價值鏈的項目。

又例如，很早以前的製造業價值鏈，未必有「研發」這一價值單元；以點對點的空運系統變成幅射式系統（hub-and-spoke），其「hub」也肯定不在過去的產業矩陣之中。

以動態創新的視角來分析產業與產業矩陣，是策略家應有的心態與能力。

六、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。當然也可以上述「增修地圖」的方式，從事策略上的創新。

本書作者曾參加過某一企業的「策略矩陣工作坊」時，親身目睹的經驗是：當時現場上感受到的「戰情室」氛圍、對每一個競爭者各方面的評估，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。