



企業成功戰略三要素

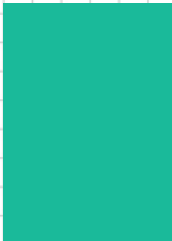
指導教授：楊子震

組別：第七組

組員：4A3K0008潘彥寧、4A3J5023蘇郁媚、4A3J5049陳姿伶



為何要擬定戰略？



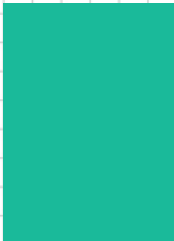


為何 要擬定戰略？

在經濟高度成長的時代，即便商品與其他公司「同質化」市場還是會擴大，只要衝的比對手快就能勝過對方；但在經濟邁入衰退後，企業想要開始擬定戰略也不知從何做起，最終招致失敗，「如何擬定戰略」是現今企業最重要的課題。



戰略的必備三要素



戰略的 必備三要素



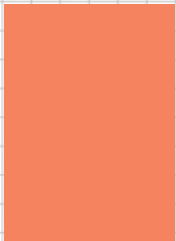
目標



路線



觀點



透過戰略三要素建立企業獨特風格



案例分析 – UNIQLO/ZARA/POINT



以經濟實惠的價格提供顧客**經典、優良品質**的衣服

主打不退流行的**基本百搭款**，並**鎖定一般社會大眾**，研發、製作**品質良好**的成衣

做出**品質良好**的商品，透過井然有序的陳列，即使不詢問店員，也知道如何挑選衣物

ZARA

以經濟實惠的價格提供大眾**最流行**的衣服

快速製作廣受喜愛、**時尚**的成衣

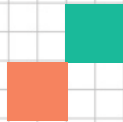
重視**顧客需求**，蒐集暢銷款式的相關資訊、並整合供應鏈提供**快速又便宜**的商品

point

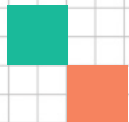
以經濟實惠的價格提供**20-30歲的女性**提供**消費者喜歡**的衣服

選擇**與顧客背景相同**，**未受過專業成衣教育**的商品企劃人員及設計師

銷售員以「**朋友**」的**角度**與顧客站在同一個立定點，提供如朋友一般的搭配顧問服務



然而，周遭環境會改變，只要一有更動，原本支持企業成長的條件也將消逝，以下舉例柯達與富士在時代轉變下的戰略走向。



背景介紹

Kodak

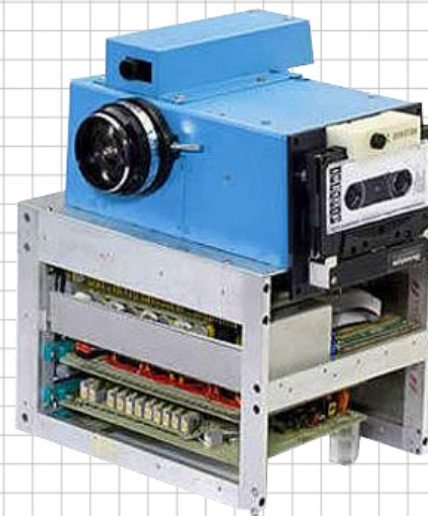
1880成立

1975發明第一部數位相機

1999頂峰

2007數位相機專利到期

2012破產



背景介紹

FUJIFILM

1934成立

1989開始賣數位相機(80年代已預見數碼時代的崛起，即時訂下戰略)

2004二次創業(2000年開始古森重隆大刀闊斧地進行一連串改革)

2005成立機能性化妝品高科技開發團隊

2007抗老化機能性化妝品



富士與柯達 在時代變遷下的戰略

FUJIFILM



時代變遷下的企業轉型



鞏固已有的數碼業務，並**即時制定戰略：從菲林業務抽身，調走資金**，為數碼時代轉型做好準備且將自身技術轉移到其他產業上，例如保健品、化妝品，分散資源，觸動多方利益。



如何在進入數位時代後延續公司的獲利

Kodak



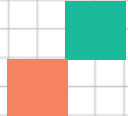
時代變遷下的企業轉型



前期堅持著自己的膠卷產業，後期投資、收購多家數碼業務相關公司(與富士軟片**不同**於不是選擇因應世代改變**做出整體轉型**，而是主要以而收購現有相關公司的作為捷徑)



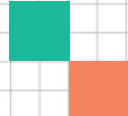
因應數位時代來臨如何維持公司在市場上的優勢(**該公司領導層與戰略調整前後矛盾與舉棋不定，換一次CEO就調整一次戰略**)

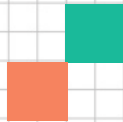


戰略選擇的重要性

企業可以失誤，但卻不能在戰略方向的選擇上失誤，否則南轅北轍，企業規模越大，走得越遠，越難以轉彎。

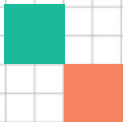
企業策略失誤後可以回調，但卻不可以在最關鍵的「機遇期」失誤，我們常說「機會窗」，就是因為機會就像上帝開啟的窗戶一樣，稍縱即逝，一旦錯過了開啟的時機，很可能就再也沒有第二次。





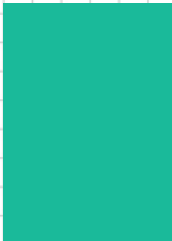
前面提到戰略的關鍵要素為目標、路線、觀點。如果戰略本身行不通，冒然執行極可能招致失敗。

戰略擬定要有**良性循環的邏輯**，才行得通，以下為大家說明戰略邏輯。





戰略邏輯



戰略邏輯的可行性

降低銷售價格 $\equiv$ 能多賣一點

看似可行，實則充滿矛盾！

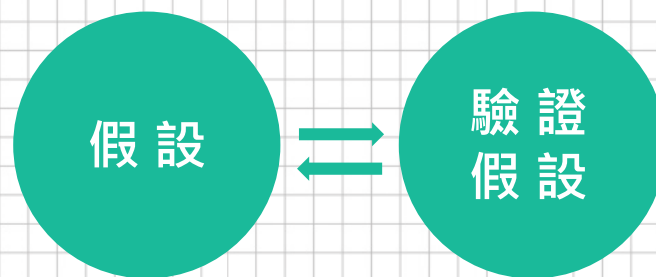
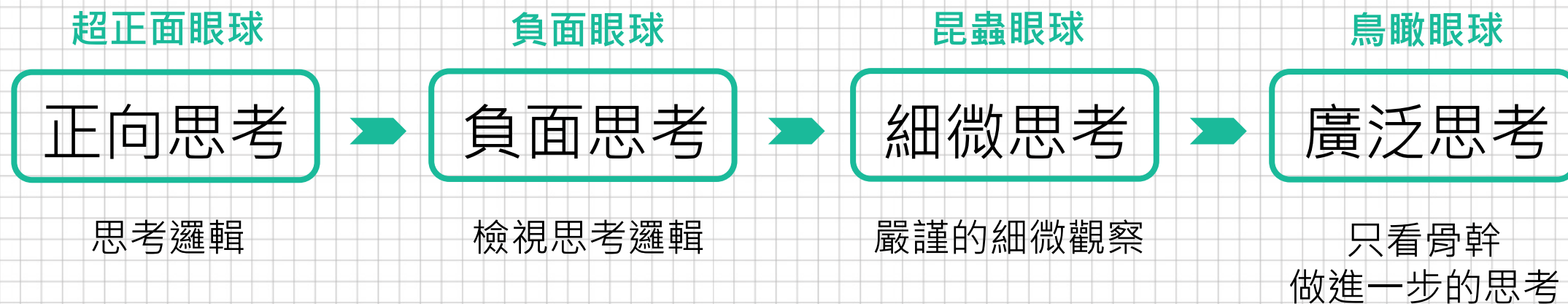
銷售價格一降低，通常能多賣幾個，但與利潤的增加無法直接劃上等號，但是必須**滿足其他條件**，無法立刻劃上必然的因果關係。



戰略邏輯的重要性

- 原本運作順利的企業後期轉衰，通常就是因為一開始**戰略不嚴謹**才導致日後經營不善。
- 經營沒有標準答案，施作時往往發現不如預期，此時必須退一步觀察邏輯關係圖，較容易發現漏洞並及早做修正。

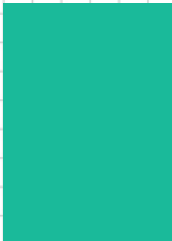
如何擬定最佳戰略

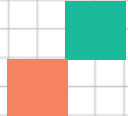


變身多重人格，重複正反思考



即使不通，也可能存活





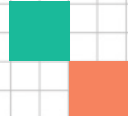
即使戰略不通，也可能存活

戰略必須是可行的，雖然有時在邏輯不通的情況下，也意外能夠執行，只是通常無法持久。

需求大於供給的賣方市場

城牆都擋不住的好運氣

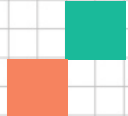
記取前車之鑑，及早做修正





總結

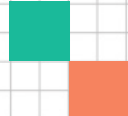




總結

許多企業家在經濟高度成長時，忽略了「擬定戰略」的重要性，直至產業走向衰退期才恍然大悟，且來不及認清經營策略上真正的問題點而無所適從，最終招致失敗。

以事實為基礎，不斷反覆驗證與檢討才能了解戰略邏輯是否可行；視情況切換視角與思維，來回重複檢視大局並觀察細微之處，才能在戰略上確實掌握全局。





感謝聆聽

