• Part I •

策略分析工具

第 1 章　策略的定義及策略管理程序
第 2 章　評估公司外部環境
第 3 章　評估公司內部的能耐

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

01

策略的定義及策略管理程序

學習目標

1. 定義「策略」的概念。
2. 描述策略管理程序。
3. 定義競爭優勢及解釋競爭優勢與創造經濟價值的關係。
4. 描述兩種不同衡量競爭優勢的方法。
5. 解釋突現策略與意圖策略之差異。
6. 探討為何了解公司的策略對非高階經理人的成員也很重要。

版權所有

鳥兒們為何很憤怒

一個產業的起源很少能被回溯是從某一天的某個事件所開始，但智慧手機應用程式產業的濫觴卻是例外。

2007 年 6 月 29 日，蘋果首次發表了 iPhone。iPhone 主要的特點是可執行多種應用程式 (apps)。對 apps 產業的演進來說，更重要的是蘋果決定自己不開發應用程式，而是以「眾包」(crowd source) 從外部的程式開發業者取得大多數應用程式，並透過線上商店 Apple App Store 來評價並散布這些手機應用程式，智慧型手機 apps 產業於是就開始了。直到 2009 年 4 月 24 日，iPhone 的用戶已從 Apple App Store 下載了超過 10 億個 apps。單 2012 一年就有超過 456 億的智慧型手機 apps 被下載，營收超過 250 億美元，且預估未來五年內 apps 產業每年至少都會有兩位數的成長。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

當然，自 2007 年很多事情就改變了，例如 Apple App store 現有六個競爭者，包括 Amazon App Store、Google Play Store、BlackBerry World、Windows Phone Store 等。這些商店之中，有些是以 Google (Android)、BlackBerry 和 Windows 等非 iPhone 的操作系統來散布 apps，然而這些競爭者也採用蘋果的經營模式，把開發 apps 的工作外包給獨立開發業者。



apps 開發公司大致上可分為四類：(1) Internet 公司（包括谷歌 (Google)），將 Internet 受歡迎的網站開發成手機可用的版本，例如 Youtube、Google Maps 等；(2) 傳統電動遊戲公司（包括世嘉 (Sega)），把受歡迎的電玩遊戲開發成智慧型手機版，例如音速小子 (Sonic Dash)；(3) 多角化媒體公司（包括迪士尼 (Disney)），將電影或電視上的角色與故事開發成 apps，例如《怪獸大學》(*Monster's University*)；(4) 開發全新 apps 給智慧型手機使用的公司。

第四類的公司數量龐大且不斷快速成長（有些 apps 開發業者甚至只是一人公司），使得 apps 產業蓬勃發展，至今已有 150 萬種應用程式可在 Apple App 商店和 Google Play 商店中被下載。在這些數以千計的獨立開發業者中，有些是超乎尋常的成功，最著名的例子就是總部設立在芬蘭首都赫爾辛基郊區的 Rovio，它所開發的憤怒鳥 (Angry Birds) 遊戲眾所皆知。

如同所有其他成功的獨立開發業者，Rovio 所面臨的挑戰是：怎樣才可以不成為只設計出一個殺手級應用程式而成功只是曇花一現的公司？為了避免這種宿命，Rovio 做了許多的努力：(1) 將憤怒鳥以特許經營方式發展成一系列相關的 apps，例如憤怒鳥星際大戰 (Angry Birds Star Wars) 與搗蛋豬 (Bad Piggies) 等；(2) 開發新角色的 apps，例如古魯家族 (The Croods)；(3) 多角化經營非 app 的事業，例如憤怒鳥卡通 (Angry Birds Toons)；(4) 授權憤怒鳥角色給玩具製造商們，包括美泰兒 (Mattel)。

Rovio 甚至開始利用眾包 (crowd source) 來尋找新 apps 的構想，讓獨立開發業者可以在 Rovio 網站上，將他們開發的遊戲和 apps 直接上傳給 Rovio。目前尚無法得知這樣的做法能否引導公司進入 Rovio apps 的下個世代。唯一可知道的是，接下來的幾年，起始於 2007 年的智慧型手機 apps 產業很可能有相當驚人的成長與演進。從谷歌、蘋果、迪士尼、世嘉，甚至是 Rovio 也將隨著 apps 產業一起演進。

資料來源：www.rovio.com accessed August 23, 2013; www.distimo.com accessed August 23, 2013; www.newrelic.com accessed August 23, 2013.

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

智慧型手機 apps 產業中的公司，無論是從其他產業進入這個產業（例如谷歌和迪士尼），或創業一開始就在這個產業之中（例如 Rovio），都會面臨典型的策略問題，包括這個產業將會如何演進？該採取什麼樣的行動來因應產業的演進？公司如何獲得競爭優勢？競爭優勢是否能夠持續？策略管理程序就是來回答以上的問題，由此所產生的解答就決定了公司的策略。

1.1 策略與策略管理程序

即便大多數人都同意公司能否生存與興盛有賴於選擇與執行一個好的策略，然而對於策略是什麼卻較沒有共識，而對一個好的策略該具備哪些要件更是沒有共識。我們幾乎可以開玩笑地說，市面上有幾種策略教科書，就會出現幾種版本的策略定義。

1.1.1 定義策略

公司的**策略 (strategy)** 就是「公司如何取得競爭優勢的理論」。一個好的策略就是實際上產生競爭優勢的策略。在章首個案中，迪士尼的理論就是如何善加運用它在電影裡的角色，來取得在 apps 產業中的競爭優勢，而 Rovio 的理論則是去開發全新內容的 apps。這兩個理論都是公司根據某些假設來臆測產業中的競爭方式會如何演進，以及如何利用這些演進來獲取利潤。如果這些假設愈能正確反映產業中的競爭如何演進，則公司就愈有可能透過執行策略而獲得競爭優勢。但如果這些假設是不正確的，公司的策略就不可能成為競爭優勢的來源。然而，產業中的競爭會如何演進通常是很難預測的，因此，公司選擇的策略是否正確往往無法確認。這也是為什麼說公司的策略是一種理論：是公司對產業競爭會如何演進的最佳臆測，以及該如何利用這種演進來獲取競爭優勢。

1.1.2 策略管理程序

雖然公司難以知道是否選擇了正確的策略，但可以降低出錯的機會。公司要降低出錯的機率最好的方法就是仔細且有系統地選擇策略，並遵循策略管理程序。**策略管理程序 (strategic management process)** 是可協助公司選

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

擇一個好策略的一組連續分析與選擇。圖 1.1 為策略管理程序，本書內容也按照這個架構來加以組織。

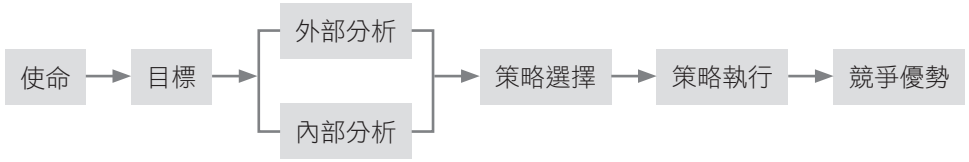


圖 1.1　策略管理程序

公司的使命

策略管理程序起始於公司訂定自己的使命。**使命 (mission)** 就是公司的長期目的，定義了公司長期致力追求與想去避免的情形。公司的使命常會被寫成一份**使命宣言 (mission statements)**。

有些使命不能影響公司的績效。大多數使命宣言包含了一些共通的元素，例如定義了公司所要經營的事業（比如嬌生的醫療產品、3M 的基材、黏著劑及薄膜技術），或僅簡單陳述公司要如何在什麼事業上競爭，有些則只定義了公司信仰的核心價值。使命宣言的確包含了許多共通的元素，也因此常有人質疑使命宣言是否真能為公司創造價值。此外，即便使命宣言陳述了公司的特色，如果它無法影響整個組織上下的行為，對公司的行動就不會有所影響。安隆 (Enron) 的使命雖然強調誠實與正直的重要性，但實際上卻仍從事一連串的詐欺行為。

有些使命能改善公司績效。許多研究發現，有些公司將公司使命澈底滲透到內部每一個角落、成員與活動中，稱之為**願景公司 (visionary firms)**，包括 3M，IBM，菲利普莫里斯 (Philip Morris)，沃爾瑪 (Wal-Mart) 及迪士尼 (Disney)。在這些公司之中，有些公司確實享有很長期間的高績效。從 1926 年投資 1 美元在這些公司，到 1995 年已增值為 6,536 美元。同樣期間若投資 1 美元於一般的公司，到 1995 年只增值為 415 美元。

這些願景公司往往強調獲利最大化並非最主要的存在目的（雖然也是公司重要的目標之一），然而他們的報酬率還是遠高於一般公司。這些公司主要的存在目的通常是反映在進行每天例行決策所秉持的信念與價值觀。其他公司的經理人或許會為了達成短期優勢而犧牲了價值與信念，但這些公司卻能因為對價值觀的承諾而較能致力於長期的績效。當然，這些公司數十年來表

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

現優異，並不代表它們能夠永遠如此。先前的一些願景公司包括美國運通、福特 (Ford)、惠普 (HP)、摩托羅拉 (Motorola) 及索尼 (Sony) 最近的表現都遠不如從前，部分的原因可能是這些公司沒有如以往那樣專注在使命之上。

有些公司使命可能傷害公司績效。雖然許多公司遵循公司使命來發展策略，因而獲得明顯的競爭優勢，但使命有時也可能會傷害公司的績效。舉例而言，有時候公司的使命會過分強調創辦人或高階經理人的價值觀，忘了考慮是否合乎公司目前面臨的經濟現況，而從這種使命所發展出來的策略，就不可能成為競爭優勢的來源。由 Ben Cohen 及 Jerry Greenfield 於 1977 年創立的班傑利 (Ben & Jerry's) 冰淇淋就是一個例子，因為兩位創辦人堅持創始初期以來的的社會價值觀，因而錯失許多機會。Ben & Jerry's 堅持所得最高的員工所賺取的薪資不能超過所得最低員工的五倍，雖然後來這個比率調整成七比一，但仍無法聘請所需的卓越管理人才。此外，冰品產業在 1990 年代末期快速整併，但 Ben & Jerry's 仍然維持獨立營運，缺乏廣泛的配銷網絡，公司的成長與獲利都遠遠落後，終於還是在 2000 年 4 月被聯合利華 (Unilever) 所併購。由此看來，Cohen 和 Greenfield 對於個人價值觀的承諾，與美國冰品市場的經濟現況並不相符。

既然使命對公司績效而言，可以幫助、傷害或根本產生不了任何影響，則使命本身也不必然一定會讓公司能夠選擇與執行能產生競爭優勢的策略。如圖 1.1 所示，定義公司的使命可能是策略管理程序中重要的一步，但也只是重要的第一步而已。

目標

相較於公司使命是一個比較廣泛、對公司存在目的與價值的描述，**目標 (objectives)** 則闡述了一組可衡量使命完成度的指標。高品質的目標必須與公司使命的要素緊密相連，同時也要能長期衡量與追蹤。低品質的目標有可能根本不存在，或無法連結至公司使命，或過於抽象無法量化，或很難衡量與追蹤。很明顯地，低品質的目標無法被經理人用以評估公司的使命是否實現，而當公司只有低品質目標、甚至毫無目標時，就代表該公司對如何實現其使命漫不經心。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

外部與內部分析

策略管理程序接下來的兩個步驟（外部分析與內部分析）或多或少是同時進行的。透過**外部分析 (external analysis)**，公司可辨識出競爭環境中關鍵性的機會和威脅。外部分析也檢視競爭在這個環境中可能會如何演進，以及這種演進對公司所面臨的機會和威脅有什麼樣的意涵。過去有許多有關於外部分析的研究，本書將在第 2 章討論。

相較於外部分析聚焦於公司所面臨的機會和威脅，**內部分析 (internal analysis)** 則可讓公司了解自身的優勢與劣勢，以及公司的哪些資源和能耐可以作為競爭優勢的來源。最後，內部分析也可幫助公司了解在哪些領域需要改善或進行變革。與外部分析一樣，內部分析也有許多相關研究，將會在第 3 章討論。

策略選擇

在了解公司使命、目標及完成內外部分析後，公司就可以準備開始進行策略選擇。換言之，公司可以開始選擇如何去獲取競爭優勢的理論。

策略選擇可分為兩大類：事業層級策略與總體層級策略。**事業層級策略 (business-level strategies)** 是公司用以在單一市場或產業獲取競爭優勢所採取的行動。最常見的兩個事業層級策略分別為成本領導（第 4 章）與產品差異化（第 5 章）。**總體層級策略 (corporate-level strategies)** 是公司在數個市場或產業同時營運，獲取競爭優勢所採取的行動。常見的總體層級策略包含垂直整合策略（第 6 章）、多角化策略（第 7 與第 8 章）、策略聯盟策略（第 9 章）、併購策略（第 10 章）及國際策略（第 11 章）。

選擇特定策略的過程細節，顯然相當複雜，因此將於本書稍後的章節才討論。然而，策略選擇的基本邏輯卻不是那麼複雜，亦即去選擇一個策略是：(1) 支持公司使命；(2) 與公司目標具有一致性；(3) 能夠以公司內部優勢來善加利用外部環境機會；以及 (4) 避免公司內部劣勢與減緩外部環境威脅。如果這樣一個符合上述四個條件的策略可以被執行（策略管理程序的最終步驟），就很可能成為公司競爭優勢的來源。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

策略執行

如果選擇了策略卻沒有執行，一切都是枉然。**策略執行 (strategy implementation)** 係指公司採取與其所選定策略具一致性的組織政策。就公司執行策略而言，三種特別重要的組織政策分別為：正式的組織結構、正式與非正式的管理控制系統，以及員工報償政策。公司採用與其所選擇的策略相互一致的組織結構、管理控制及報償政策，就能完善地執行策略。用以執行事業層級策略之成本領導與產品差異化的組織結構、管理控制及報償政策，將會在第 4 章與第 5 章討論。用以執行總體層級策略之垂直整合、策略聯盟及併購的組織結構、管理控制及報償政策，將分別在第 6、9、10 章討論。由於與多角化策略執行相關的研究非常多，我們將於第 8 章全章來進行討論。

1.2 什麼是競爭優勢？

策略管理程序的終極目標是讓公司能選擇並執行可以產生競爭優勢的策略。但什麼是**競爭優勢 (competitive advantage)** 呢？一般而言是指一家公司能夠獲取比競爭對手更多的經濟利益。**經濟價值 (economic value)** 則是指顧客購買公司所生產的產品或服務之利益，減去公司生產該產品或服務所花費之成本。因此，競爭優勢即為公司與其競爭對手在獲取經濟價值上的差異。

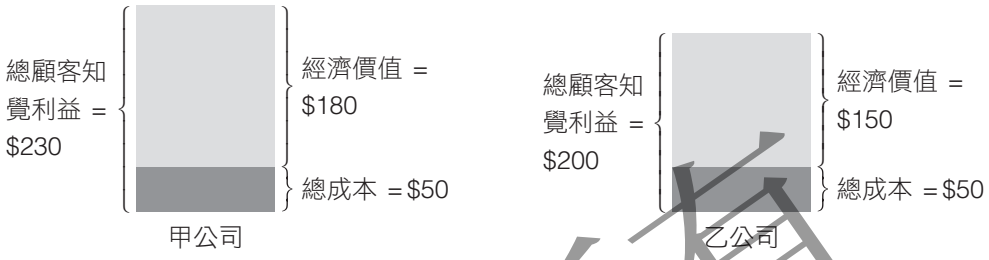
參考圖 1.2(A)。這些公司都在同一市場上面對同樣的顧客；甲公司在每一次銷售給顧客時產生 180 美元的經濟價值，乙公司則是 150 美元。因為甲公司比乙公司產生更多的經濟價值，甲公司就比乙公司更有競爭優勢，而此一競爭優勢的大小就是兩家公司所產生之經濟價值的差異，即為 30 美元 (180−150=30)。

然而，甲公司的優勢可能有不同的來源。例如，在圖 1.2(A) 中，甲公司產生的顧客知覺利益是 230 美元，而乙公司只有 200 美元。因兩家公司的成本都是 50 美元，甲公司所產生的經濟價值 (230−50=180) 就比乙公司的多 (200−50=150)。在這種情況下，即使甲公司的成本比乙公司的高，但因為甲公司有較高的顧客知覺利益可以用來抵消高出的成本，仍然有可能會比乙公司產生較多的經濟價值。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

此外，如圖 1.2(B) 所示，兩家公司產生相同的顧客知覺利益（均為 210 美元），但成本卻不相同（甲公司為 30 美元，乙公司為 60 美元），甲公司產生的經濟價值是 180 美元 (210−30=180)，而乙公司的是 150 美元 (210−60=150)。即使甲公司的顧客知覺利益比乙公司的低，但因為甲公司具備成本優勢，仍然有可能會比乙公司產生較多的經濟價值，只要甲公司的成本優勢尚足以抵消在顧客知覺利益上的劣勢。



(A) 甲公司的競爭優勢：來自較高的顧客知覺利益



(B) 乙公司的競爭優勢：來自較低的成本

圖 1.2　競爭優勢的來源

一家公司的競爭優勢可以是暫時的，也可以是持續的。如圖 1.3 所示，**暫時性競爭優勢 (temporary competitive advantage)** 代表公司只在非常短的期間內擁有優勢；而**持續性競爭優勢 (sustained competitive advantage)** 則代表該公司的競爭優勢能夠長期持續下去。至於一家公司的持續性優勢能夠維持多久，會在「相關研究探討」專欄進一步討論。若公司產生的經濟價值與其競爭對手相同，就是**競爭持平 (competitive parity)**，但若公司產生的經濟價值少於其競爭對手，就有**競爭劣勢 (competitive disadvantage)**。競爭劣勢是暫時的或持久的，取決於持續的期間長短。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

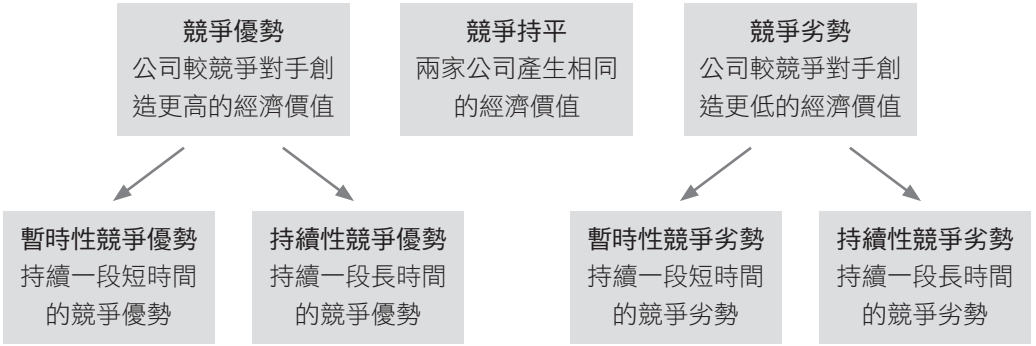


圖 1.3　競爭優勢的類型

1.3 重新審視策略管理程序

完成了描述策略管理程序之後，現在可以將圖 1.1 展開，把公司選擇和執行策略時所面臨的各種選項加進程序中，如圖 1.4 所示，本書之後也依據這個基本架構來進行。描繪策略管理程序另一種不同的方法是商業模式圖，會在「策略深度探討」專欄加以討論。



相關研究探討
競爭優勢可以持續多久？

經濟學家對於公司的競爭優勢能夠持續多久的議題，早已關注許久。傳統的經濟理論認為在高度競爭的市場中，優勢是很短暫的，一家公司的競爭優勢很快就會被其他公司所發現並模仿，產業中的公司長期而言是競爭持平的。然而在現實生活中，競爭優勢通常持續得比經濟理論所預測的久。

丹尼斯．繆勒 (Dennis Mueller) 是最早研究此議題的學者之一，他將 472 家公司依據 1949 年的績效水準分成八類，然後檢視各公司的初期績效對其後續績效的影響。按照傳統經濟理論，樣本中所有公司的績效會趨近於某個平均水準，但事實上卻沒有發生。該研究的結果顯示，公司在初期表現良好，通常在後期也會有良好的績效，但若公司在初期績效不佳，後期的表現也不好。吉歐夫．華林 (Geoffrey Waring) 接續繆勒的研究，想了解為何在某些產業中競爭優勢能更持久，結果他發現公司所處的產業有以下四種特徵：(1) 資訊複雜度高；(2) 顧客必須充分理解才能使用該產業的產品；(3) 需要大量研發；(4) 具有顯著的規模經濟，比較可能擁有持續性的競爭優勢。

彼特．羅柏茲 (Peter Roberts) 針對

版權所有
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

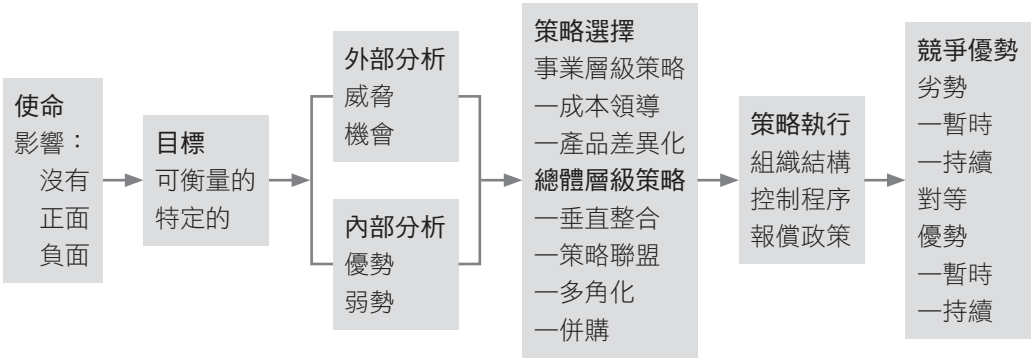


圖 1.4　策略管理程序的主要步驟

1.4 衡量競爭優勢

當一家公司能夠產生比競爭對手更多的經濟價值時，就擁有競爭優勢。經濟價值則是顧客對產品的知覺利益與產品成本之間的差異。這些概念的定義看似簡單，但要直接衡量有時候並不容易。例如，公司產品或服務的利益來自於顧客的知覺，而知覺是很難被衡量的。此外，生產某項產品服務所需

美國製藥業獲利能力的持久性進行研究，發現該產業的某些公司能夠持續其競爭優勢，且幾乎全取決於公司是否具備開發新藥的創新能力。安妮塔．麥格漢 (Anita McGahan) 和麥可．波特 (Michael Porter) 的研究顯示，高績效與低績效都會持續一段時間，高績效的持續和公司所處產業的特徵及公司事業單位的特徵有關，然而低績效的持續則和事業單位的特徵有關。在競爭優勢這個議題上，傳統經濟學研究和策略管理研究之間的差異在於，前者嘗試去解釋競爭優勢為何不能持續，但後者卻嘗試去解釋在什麼時候競爭優勢是可以持續的。到目前為止，多數的實證研究結果顯示，至少在某些情況下，公司是能夠維持競爭優勢的。

資料來源：D. C. Mueller (1977). "The persistence of profits above the norm." *Economica*, 44, pp. 369-380; P. W. Roberts (1999). "Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry." *Strategic Management Journal*, 20, pp. 655-670; G. F. Waring (1996). "Industry differences in the persistence of firm-specific returns." *The American Economic Review*, 86, pp. 1253-1265; A. McGahan and M. Porter (2003). "The emergence and sustainability of abnormal profits." *Strategic Organization*, 1(1), pp. 79-108.

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

策略深度探討

商業模式圖

近年來有些策略管理學者發展出另一種不同的方法來描繪策略管理程序。傳統的方法起始於從公司的使命和目標，接下來是進行必要的內外部分析，然後選擇並執行策略。然而，另外一種方法是，一開始先辨識可影響公司創造價值能力的活動有哪些，然後再具體說明特定公司如何完成這些活動。公司所從事的這一整組可以創造價值的活動，就是所謂的**商業模式 (business model)**。

有關商業模式最具影響力的著作，應該就是 Alext Osterwalder 和 Yves Pigneur 所合著的《獲利世代》(*Business Model Generation*)。該書介紹了一個一般性的商業模式，能讓經理人在一整頁中就了解企業的全貌，因此這個模型被稱為商業模式圖 (business model canvas)。

商業模式圖的中心是價值主張 (value propositions)，公司的價值主張就是陳述公司如何來為顧客創造價值、幫顧客解決什麼問題、聚焦在哪些顧客等。辨識公司的價值主張與辨識公司的策略很相近，如圖 1.4 所示。一旦公司的價值主張被確認了，接下來就可以進一步分析公司必須從事哪些關鍵活動 (key activities)，必須掌握哪些關鍵資源 (key resources) 來從事活動，以及必須與哪些關鍵夥伴 (key partners) 合作來取得資源。價值主張也可以幫助公司決定關鍵性的顧客關係 (customer relationships)，公司必須用什麼樣的通路 (channels) 來服務關鍵性顧客們，以及公司將針對哪些顧客區隔 (customer segments) 來提供產品或服務。

如果一方面公司的關鍵活動、關鍵資源及關鍵夥伴，以及另外一方面公司的顧客關係、通路及區隔，都能支持公司價值主張的執行，則這些活動聯合起來可以改善公司的成本結構和營收來源。公司營收與成本之間的差異就可用以衡量公司所

版權所有

的總成本，有時也很難確認。在這種挑戰下，還是有兩種較常見的衡量方法：(1) 藉由計算公司會計績效來衡量競爭優勢；(2) 檢視公司的經濟績效來衡量競爭優勢。這兩種方法會在以下進行討論。

1.4.1 會計衡量法

一家公司的**會計績效 (accounting performance)** 是藉由計算該公司發布的損益表、資產負債表上面的資料來衡量競爭優勢。公司的損益表與資產負債表是經由廣為接受的會計原則所準備出來的。在這種基礎上，即使兩家公

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

創造的經濟價值，這和第 1 章所述是一致的。

不同的商業模式（簡化成商業模式圖）可給予不同的標示來加以區別。例如，在零售業中，虛實整合 (bricks and clicks) 模式、特許加盟 (franchise) 模式及直營零售店模式 (direct retail model)，三種商業模式的整組活動就大不相同。虛實整合模式是指線上虛擬商店與下線的實體商店進行整合；特許加盟模式則是指由加盟主支付權利金，取得總部所發展出來的營運模式來經營自己的商店；直營零售店模式則是指零售商與其供應商緊密合作，讓產品得以快速上架而不製品存貨。這幾種不同商業模式所涵蓋的活動，明顯不同。

有些學者並不支持商業模式圖的觀點，認為它對於了解策略管理程序並沒有任何基本貢獻。此外，也有學者指出商業模式圖忽略了程序中某些重要的元素，例如必須加以組織 (organizing) 才能執行策略。也有學者指出商業模式圖未能真正說明競爭性 (competition)：若好幾家公司都採取相同的商業模式圖，這個模式如何能提高其中一家公司的競爭地位呢？但從另外一方面來看，商業模式圖是一個非常方便的方法可用來概述公司中許多不同的活動，這些活動彼此間有什麼關聯，以及最終如何影響公司的成本和營收。雖然本書的內容和架構主要是依據圖 1.4 來進行，但商業模式圖的重要觀點也會被適當地採納。

資料來源：A. Osterwalder and Y. Pigneur (2010). Business Model Generator. NY: Wiley. G. George and A. J. Bock (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurial research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 83-111. C. Zott, R. Amit, and L. Massa. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Development, and Future Research. Working Paper 862, IESE, Barcelona, Spain.

版權所有

司身處不同的產業，也能比較其競爭優勢的差異。然而，如果兩家公司使用不同的會計標準，上述的比較將難以進行，尤其是在比較不同國家的公司之績效。

描述公司績效的會計方法主要是使用比率分析。**會計比率 (accounting ratio)** 有很多不同的形式，表 1.1 列出一些代表公司績效的重要會計比率。這些會計比率大致上可以分為以下幾種：(1) **獲利能力比率 (profitability ratio)**，分子式利潤而分母是公司規模或資產；(2) **短期償債能力比率 (liquidity ratio)**，亦即公司償還短期債務能力的比率；(3) **槓桿比率 (leverage**

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 1.1　衡量公司會計績效常用的比率

比率	算式	說明
獲利能力比率		
1. 資產報酬率 (ROA)	稅後淨利 / 總資產	公司總投資報酬率的衡量值。比率愈高愈好。
2. 股東權益報酬率 (ROE)	稅後淨利 / 總股東權益	公司總股權投資報酬率的衡量值。比率愈高愈好。
3. 毛利率	銷貨收入 − 銷貨成本 / 銷貨收入	銷貨收入支付營業費用後仍可產生利潤的衡量值。比率愈高愈好。
4. 每股盈餘 (EPS)	稅後淨利 − 特別股股利 / 流通在外的普通股股數	普通股股東可獲得之利潤的衡量值。比率愈高愈好。
5. 本益比 (P/E)	每股市價（當期） / 稅後每股盈餘	預期公司績效的衡量值，本益比高代表股市預期公司未來的績效會很好。比率愈高愈好。
6. 每股現金流量	稅後淨利 + 折舊 / 在外流通的普通股股數	公司經營活動所產生的淨現金流量減去優先股股利與流通在外的普通股股數的比率。比率愈高愈好。
短期償債能力比率		
1. 流動比率	流動資產 / 流動負債	公司短期內可變現資產償還流動負債之能力的衡量值。比率最好介於 2、3 之間。
2. 速動比率	流動資產 − 存貨 / 流動負債	公司可不出售存貨而償還短期負債之能力的衡量值。許多產業要求比率須至少為 1。
槓桿比率		
1. 負債資產比率	總負債 / 總資產	公司融資舉債的程度。比率愈高代表破產的風險愈高。
2. 負債權益比率	總負債 / 總股東權益	公司權益資金與舉債資金之相對比重關係。通常比率最好在 1 以下。
3. 利息保障倍數	息前稅前淨利 / 總利息費用	公司利潤下降多少後而仍能償還應付利息的衡量值。比率應遠大於 1。
營業活動比率		
1. 存貨週轉率	銷貨成本 / 平均存貨	公司存貨週轉速度的衡量值。
2. 應收帳款週轉率	年度賒銷金額 / 應收帳款	公司賒銷金額平均收款次數的衡量值。
3. 應收帳款平均收帳期	應收帳款 / 平均每日銷額	公司從銷貨到收款所需時間的衡量值。

版權所有
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

ratio)，亦即公司舉債程度的比率；(4) **營業活動比率 (activity ratio)**，亦即公司活動水準的比率。

公司的會計比率必須與某個基準來比較，才能了解公司的表現好壞。一般而言，基準就是同一產業中各公司比率的平均數。當某家公司的績效比產業平均數高，就代表有**超常會計績效 (above average accounting performance)**，這種公司通常有暫時性或持續性的競爭優勢。當某家公司的績效等於產業平均數，就代表有**正常會計績效 (average accounting performance)**，這種公司通常就只有競爭持平。當某家公司的績效低於產業平均數，就代表有**低常會計績效 (below average accounting performance)**，這種公司通常處於競爭劣勢。

以蘋果公司的績效為例，表 1.2 是 2011 年和 2012 年的財務報表，而表 1.3 則是一些會計比率。蘋果的銷貨收入從 2011 年的 1,080 億美元到 2012 年的 1,560 億美元，明顯有大幅成長。就獲利能力比率來看，資產報酬率 (ROA) 從 0.217 上升至 0.237，股東權益報酬率 (ROE) 從 0.33 上升至 0.353，多半是由於毛利率同時期從 0.408 上升至 0.439。蘋果銷貨收入上揚、整體獲利能力增加，且毛利率也提高。這顯示蘋果在 2012 年，藉由推出新產品或既有產品的進階版來提高產品售價。這兩年蘋果的短期償債能力比率與槓桿比率大致上維持不變，流動比率和速動比率大於 1，顯示蘋果有足夠的現金來應付短期的財務需求，槓桿比率則顯示如果有需要，蘋果仍有機會為長期投資項目籌措資金。總之，表 1.2 及 1.3 顯示蘋果公司在 2011 年及 2012 年的財務狀況非常健全。

版權所有

1.4.2 經濟衡量法

會計衡量法的優點在於容易計算，所有公開交易的公司都必須揭露這方面的資料給大眾。即使是未上市上櫃的公司，通常也會釋出一些會計績效的資訊。當我們取得這些資訊，就能計算各種不同的會計比率，並且與產業平均數比較，以了解公司在該產業的競爭地位。

然而，會計衡量法至少有一個明顯的限制。如前述，經濟價值的定義是顧客購買公司所生產的產品或服務之知覺利益，減去公司生產該產品或服務之成本。然而，會計衡量法卻往往不包括一個重要的成本要素：被公司用來生產和銷售產品的資金成本。**資金成本 (cost of capital)** 是一家公司的投資者

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 1.2 蘋果公司 2011 年與 2012 年的財務報表

	2011	2012
淨銷售	108,249	156,508
銷貨成本	64,431	87,846
毛利率	43,818	68,662
銷售、一般行政費用	7,599	10,040
研發費用	2,429	3,381
營運費用	10,028	13,421
營運收入	33,790	55,241
稅前營收	33,375	55,763
所得稅	8,076	14,052
稅後淨利	25,299	41,711
存貨	776	791
流動資產	44,988	57,653
資產	116,371	176,064
流動負債	27,970	38,542
負債	39,756	57,756
股東權益	76,615	118,210
保留盈餘	62,841	

表 1.3 蘋果公司 2011 年與 2012 年的會計比率

	2011	2012
資產報酬率	$\frac{25,299}{116,371} = 0.217$	$\frac{41,711}{176,064} = 0.237$
股東權益報酬率	$\frac{25,299}{76,615} = 0.353$	$\frac{41,711}{118,210} = 0.353$
毛利率	$\frac{108,249-64,431}{108,249} = 0.405$	$\frac{156,508-87,846}{156,508} = 0.439$
流動比率	$\frac{44,988}{27,976} = 1.61$	$\frac{57,653}{653} = 1.50$
速動比率	$\frac{44,988-776}{27,970} = 1.58$	$\frac{57,653-791}{38,542} = 1.48$
負債資產比率	$\frac{39,756}{116.371} = 0.341$	$\frac{057,756}{176,064} = 0.323$
負債權益比率	$\frac{39,756}{76,615} = 0.519$	$\frac{57,756}{118,210} = 0.489$

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

對投入公司的資金所要求的報酬率。一旦有了這些投資，公司便可以運用這些資金進行交易或生產產品。然而，若公司希望在未來能獲得更多的資金，必須確保投入公司的資金能有一定程度的報酬率。相對於會計衡量法比較公司與產業的平均數，經濟衡量法則注重比較公司本身的報酬率與資金成本。

公司的資金來源通常可分為兩大類：(1) **負債 (debt)**，公司向銀行或債券持有人舉債所獲得的資金；(2) **權益 (equity)**，公司將股票出售給個人或機構投資人所獲得資金。**負債成本 (cost of debt)** 是公司舉債籌資必須支付銀行或債券持有人利息的利率。**權益成本 (cost of equity)** 則是公司的權益方（個人或機構投資人）願意繼續投資公司所要求的最低報酬率。一家公司的**加權平均資金成本 (weighted average cost of capital, WACC)** 則是將負債占總資金的比例（即權重）乘以稅後負債成本，股東權益占總資金的比例乘以權益成本，兩者加總之後得出。

概念上，資金成本是一家公司為了滿足債權人與股東所必須達成的績效水準。若公司績效超過其資金成本，則公司較易吸引債權人更多的借貸與股東更多的投資，代表該公司具有**超常經濟績效 (above normal economic performance)**，公司因而能獲得便宜的資金來成長和擴張。若公司績效等於其資金成本，則稱為具有**正常經濟績效 (normal economic performance)**，稱之為「正常」是因為正好符合債權人與股東的期待，這些公司雖然並不繁榮但仍能獲得維持生存所需要的資金。一般而言，競爭持平的公司通常具有正常經濟績效。若一家公司的績效低於它的資金成本，公司可能正處於清算的過程。**低常經濟績效 (below normal economic performance)** 意味著公司的債權人與股東，會替資金尋找其他的投資標的，至少是能有正常經濟績效的公司。在此情況下，除非這些公司進行變革，否則其長期存活的能力會備受質疑。很明顯地，處於競爭劣勢的公司通常也會有低常經濟績效。

經濟衡量法最大的優點在於指出，一家公司的績效至少必須與資金成本相同，才能滿足兩群重要的利害關係人：債權人和股東。然而，經濟衡量法還是有一些限制。例如，公司的資金成本有時難以計算，特別是當公司並沒有在市場上公開交易。其次，要計算一家大型企業某個事業部的資金成本，也並不容易。在這些情況下，可能必須運用會計比率來衡量績效。此外，雖然有人認為會計衡量法低估了債權人與股東的重要性，但經濟衡量法則相對高估了這兩種利害關係人的重要性，而忽略公司其他利害關係人的影響。這些議題將會在「道德與策略」專欄進一步討論。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.4.3 經濟衡量法與會計衡量法之關聯性

上述兩種衡量法的關聯性相當高。在其中一種衡量法有傑出績效的公司，用另一種方法來衡量也會有很好的績效。相反地，如果在其中一種衡量法中表現不理想的公司，用另一種方法來衡量表現也不會太好。因此，競爭優勢、會計績效及經濟績效三者的關聯性可以用圖 1.5 來表示。

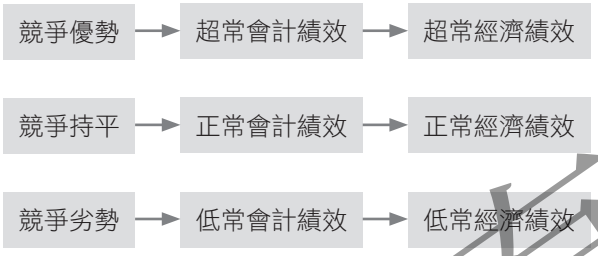


圖 1.5　競爭優勢與公司績效

然而，一家公司有可能具有超常會計績效，但卻同時也有低常經濟績效。當某家公司無法賺取等於或高於其資金成本的報酬率，而卻在會計比率上優於產業平均數，就會發生這種狀況。此外，一家公司有可能具有低常會計績效，但卻同時也有超常經濟績效。此種情形發生在當某家公司的資金成本相當低，而公司績效高於此資金成本水準，但卻仍低於產業平均水準。

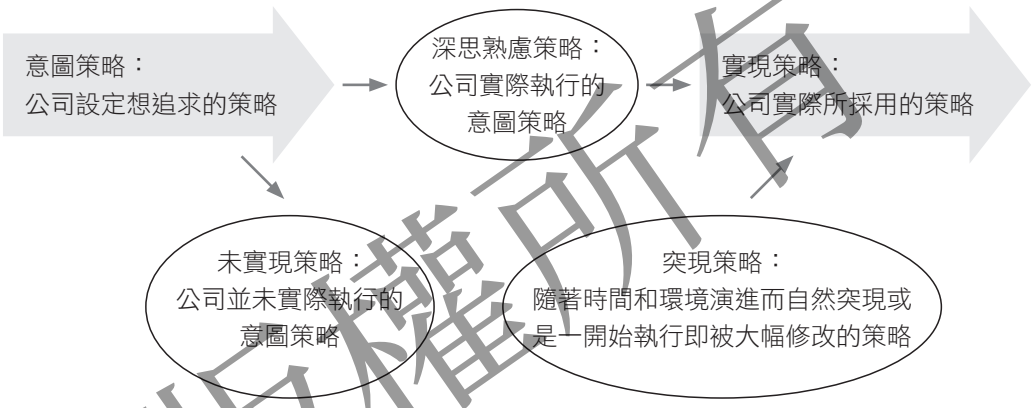
1.5 突現策略與意圖策略

思考公司策略最簡單的方式是假設公司會依循圖 1.1 之策略管理程序去選擇與執行策略。換言之，公司從明確定義其使命與目標開始，接著進行內外部分析，選擇策略，然後執行所選的策略。毫無疑問地，許多公司選擇與執行策略的程序都是如此。

以全球快遞業務領導廠商聯邦快遞 (FedEx) 為例，在進入該產業時就已建構一個如何去獲取競爭優勢的理論。FedEx 創辦人佛瑞德．史密斯 (Fred Smith) 第一次闡述這個理論是在耶魯大學課程的期末報告中，據說那份報告只得到 C 的成績，但根據該篇報告的理論在 1971 年所創立的公司，卻經營得相當成功。FedEx 在 2013 年的營運收入略高於 440 億美元，獲利為 25 億美元。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

有些公司雖然也在開始營運前，像聯邦快遞一樣建構了一個如何成功競爭的理論，卻在實際營運後因市場狀況與當初設想的並不相同，而必須去修正這個理論。**突現策略 (emergent strategy)** 也是如何獲取競爭優勢的理論，但未經事先規劃，是隨著時間與環境的演進而自然突現的理論，或者是一開始執行即被大幅修改的理論。突現策略通常與偶然力 (serendipity) 密切相關，強調公司可從不可預期的意外中發現機會，並運用智慧將機會轉換成競爭優勢。此外，突現策略並非正式規劃機制下的產物，反而包含較多低階經理人的自主行動在其中。實務上，大多數公司採用的策略是意圖策略與突現策略的綜合體。意圖策略與突現策略的關係顯示於圖 1.6。



資料來源：Reprinted from "Strategy formation in an adhocracy," by H. Mintzberg and A. McHugh, published in *Administrative Science Quarterly*, 30, No. 2, June 1985, by permission of Administrative Science Quarterly. Copyright @ 1985 by Administrative Science Quarterly.

圖 1.6　明茲伯格的意圖與實現策略相關分析

數家知名企業的策略至少有一部分是突現策略。例如，嬌生原本只是抗菌紗布及醫療用藥膏的供應商，根本沒有消費性產品。然而在接到一些對藥膏過敏的抱怨後，嬌生開始在醫療藥膏中附上一小袋爽身粉。很快地，顧客開始要求只單買爽身粉，於是嬌生便推出了「嬌生衛浴與嬰兒爽身粉」。此外，一位員工因妻子在廚房使用刀具時常會割傷自己，而為她發明了隨用繃帶（OK 絆）。當嬌生的行銷經理得知此項發明，便決定將該產品推到市場上，從此隨用繃帶產品系列 Band-Aid，就成為嬌生最暢銷的品牌類別。整體而言，嬌生原先設定的意圖策略是要在醫藥產品市場上競爭，但後來在消費產品方面的突現策略反而相當成功，公司總銷售超過 40% 均來自於此。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

另一家有相似經驗的是萬豪集團 (Marriott)。萬豪原先經營餐廳事業，在 1930 年代晚期擁有八家餐廳，其中一家位於華盛頓特區機場旁邊。這家店的經理發現搭乘飛機的乘客往往會先到餐廳點餐，然後在旅途上用餐。創立人馬里歐 (J. W. Marriott) 注意到這情況並與東方航空 (Eastern Airlines) 協議，由餐廳直接將袋裝午餐送上飛機服務乘客，這項安排後來擴大到美國航空 (American Airlines)。長期下來，為機上乘客提供食物便成為萬豪主要的業務。雖然這家公司原先的意圖策略是經營餐廳事業，後來卻在全球一百個以上的機場從事食物服務業務。

有些公司的策略幾乎完全仰賴突現策略，如 PEZ 糖果公司。這家公司製造與銷售有卡通與電影人物的小型塑膠糖果容器，以及糖果補充包。這家私人企業幾乎不花心思追求成長，然而市場對 PEZ 現有與舊有產品的需求卻自然地與日俱增。1990 年代，為了回應市場需求 PEZ 的生產規模增加一倍，其舊糖果容器甚至成為收藏品，舉辦了好幾場關於 PEZ 收藏的全國性大會，某些稀有的糖果容器也曾在佳士得 (Christie's) 拍賣。這樣的需求使 PEZ 能夠調整價格，但卻不需增加廣告、銷售人員及與電影搭售，而這些通常是糖果產業典型的做法。

當然，有些人會主張只有在策略管理程序失敗時，突現策略才顯得重要。畢竟，如果策略管理程序能被有效地執行，就沒有必要去改變所選擇的策略。在真實情況下，公司在選擇策略時常會遇到，完成策略管理程序所需的某些資訊無法取得。如前述，這時候公司就必須對會出現什麼樣的產業競爭，做「最佳賭注」(best bet)。在這種情形下，改變策略迅速回應產業新趨勢的能力，以及順利完成策略管理程序的能力，對公司來說都是相當重要的。突現策略對於新創公司尤其重要，「新興公司的策略」專欄將會進一步討論。

1.6 為什麼需要了解策略

對於學生為何需要了解策略管理，乍看之下我們似乎不是那麼清楚。畢竟這些事情正常來說都是高階經理人需要負責的部分，而大部分的學生終其一生都不會爬到這個位置。那麼為什麼現階段要學習策略與策略管理程序呢？事實上，至少有以下三個重要的理由可以解釋為什麼學生們現在就必須學習這門知識。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



道德與策略

股東與利害關係人

在衡量公司績效時，有許多爭論常發生在股東和債權人及其他利害關係人之間。公司的利害除股東和債權人外，還包括供應商、顧客、員工及鄰近社區等。如同股東和債權人，這些利害關係人也對公司進行投資並期待能有所報償。

有些學者主張，公司若能將股東財富極大化，便會自動滿足其他的利害關係人。股東是「剩餘求權者」(residual claimants)，也就是只有在其他利害關係人（供應商、顧客、員工及社區等）獲得報償支付後，股東才能得到支付。因此，藉由極大化股東的報酬，公司就能確保其他利害關係人也能夠獲得應有的報償。

另一方面，有些學者則認為股東與其他利害關係人的利益經常有衝突。若公司極大化股東財富，並不一定能滿足其他利害關係人。例如，顧客會希望以較低的價格來購買高品質的產品，但公司的股東卻希望低品質的產品能夠以較高的價格來出售。此外，員工會希望公司能採取長期穩定發展的政策（可穩定的僱用關係），但股東可能對極大化公司短期獲利能力較感興趣，即使這麼做可能會有害於僱用關係。股東的利益也可能與社區利益相衝突，尤其是公司從事花費龐大的環保活動，可能會降低公司的短期績效。這種爭議在全球化議題上更是明顯。反對全球化的團體們認為，大型跨國企業在全球進行研發、製造、行銷、運籌等活動來極大化股東的利益，但卻可能會傷害其他利害關係人的利益。這些團體擔心全球化對公司員工、環境生態、落後國家的文化等會帶來負面衝擊，然而跨國企業的經理人卻辯稱有責任去極大化股東的財富。關於這方面的種種爭論議題，似乎短期內不可能解決。

資料來源：T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin (1995). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New York: Wiley; L. Donaldson (1990). "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory." *Academy of Review*, 15, pp. 369-381.

首先，學習策略可以提供你一套完整的工具來評估公司所採取的策略。我們先前已經看到公司的策略能如何顯著影響其競爭優勢，而你在一家公司的職涯機會與發展又深受該公司競爭優勢的影響。因此，無論是才剛要開始職場生涯或考慮繼續在同一家公司工作，洞悉一家公司如何獲取競爭優勢的理論，對於評估自己的職涯發展職機會可能就非常關鍵。如果公司的策略看

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



新興公司的策略

突現策略與創業家精神

每一個創業家都知道，如果需要金援，必須要能撰寫一份吸引人的公司營運計畫。公司營運計畫通常大約 25 至 30 頁，內容以執行摘要開始，緊接著是創業家主要的構想、為何顧客會對此構想衍生的產品服務感興趣、達成計畫所需花費之成本，最終以一系列規劃的圖表來預估公司未來幾年的現金流量等資訊。

這些構想通常是相當創新且未經嘗試，因此包含創業家在內也無法非常準確地預測顧客接受度與喜好度等，同時也很少有人可以真正預估這些過去從未接觸的概念、產品與服務的成本。當然，也鮮少有人能夠準確預估未來幾年公司的現金流量。的確，創業家根據得到的新資訊來修改營運計畫是相當常見的，有時甚至會將中心的事業構想從基礎上大幅修正。對於是否成立一家新創公司的決策，往往是在高度不確定與不可預測的情況下所做出來的。在此情況下，公司最終的成功取決於是否能彈性調整其事業構想而較符合顧客利益。因此，突現策略的重要性對新創公司而言更是顯而易見。

這樣的觀點其實與一般對創業家的看法有點不同。多數人認為，創業家是受對尚未開發的市場機會產生不顧一切的衝勁所激發。然而現實上，創業家對未來的看法常常受到現實的挑戰；他們會發現，所提出的創見其實並非那麼新穎或完整。多數人認為，創業就是創意的展現，並且能夠看到一般人看不到的機會。但事實上，創業可能是韌性比創意更為重要，並在可能阻礙他們的不確定性與不可預測性下，一步步建立起公司的完整性。多數人認為，創業家總是能夠看到成功就在不遠處。但事實上，創業家往往是夢想著能夠得到充分的財務挹注及其他種類的成功，卻往往無法確定公司的確切發展路徑將會如何。至於成功是什麼樣貌，只有在真正成功之後才知道。

資料來源：S. Alvarez and J. Barney (2005). "How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?" *Journal of Management*, 31 (5), pp. 776-793; S. Alvarez and J. Barney (2004). "Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm," *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 621-636; W. Gartner (1988). "Who is the entrepreneur? is the wrong question." *American Journal of Small Business*, 12, pp. 11-32; S. Sarasvathy (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." *Academy of Management Review*, 26, pp. 243-264.

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

起來不太可能獲得競爭優勢，那麼這家公司也不太可能提供相對較好的職涯機會。

其次，當你為某家公司工作，了解公司的策略及自己在策略執行中所扮演的角色可能對個人的成功有益。公司在改變策略時，往往對員工所扮演的角色預期也會隨之改變。例如，公司追求成本領導策略相對於追求差異化策略，其會計、行銷、製造等功能部門所扮演的角色，在兩種策略中都明顯不同。如果對公司所選擇的策略了解不足，就不能適當地扮演該有的角色。例如，當公司實際上是追求成本領導策略，你卻誤以為是差異化策略，就會因無法扮演適切角色而降低自己的效能。

最後，雖然在大型公司裡，策略規劃是由高階經理人負責，但在新創公司或小型公司中，較低階層的員工仍有可能涉入策略規劃與發展。如果你選擇為小型公司或新創公司公司工作，就有機會快速晉升到策略規劃團隊中，並負責部分的策略執行要務。在此情況下，熟悉策略管理的基本概念與程序，可能會對你相當有幫助。

1.7 摘要

策略就是公司如何取得競爭優勢的理論。這些理論是公司根據某些假設來臆測產業中的競爭方式會如何演進。如果這些假設愈能正確反映產業中的競爭如何演進，則公司就愈有可能透過執行策略而獲得競爭優勢。

公司選擇策略的方法之一是依循策略管理程序。這個程序是可協助公司選擇一個「好」策略之一組連續的分析與選擇，進而產生競爭優勢。策略管理程起始於公司訂定自己的使命，公司的使命常會被寫成一份使命宣言。有的**使命並不影響公司績效，有的使命**可以改善公司績效，但也有使命會傷害公司績效。目標則是可衡量使命完成度的指標。透過外部分析與內部分析，公司可辨識出競爭環境中的機會和威脅，以及了解自身的優勢與劣勢。藉由這些分析，公司才得以進行策略選擇。策略可分為兩大類：事業層級策略（包含成本領導與產品差異化），以及總體層級策略（包含垂直整合、策略聯盟、多角化與併購）。策略選擇之後是策略執行，包含採用與其所選擇的策略相互一致的組織結構、管理控制及報償政策。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

策略管理程序的終極目標在於獲取競爭優勢。公司若能較競爭對手創造更高的經濟價值，便具有競爭優勢。經濟價值是顧客購買公司生產的產品或服務所獲得之利益，減去公司生產該產品或服務所花費的成本。競爭優勢可以是暫時的或持續的。競爭持平意指兩家互相競爭的對手能夠產生相同的經濟價值。競爭劣勢則是因為競爭對手較公司創造了更多的經濟價值，而競爭劣勢可能是暫時的或持續的。

公司競爭優勢最常見的兩種衡量方式是會計衡量法與經濟衡量法。會計衡量法是藉由計算該公司發布的損益表、資產負債表上面的資料來衡量競爭優勢。公司的會計績效必須與產業中各公司的平均水準做比較。經濟衡量法則是比較公司本身的報酬率與資金成本，而資金成本是投資者對投入公司的資金所要求的報酬率。

雖然許多公司透過策略管理程序來選擇與執行策略，但並非所有的策略都是這樣被挑選出來的。有些策略是隨時間而自然突現的，例如當公司有時必須對產業競爭結構的非預期性變化有所回應之時。學生在求學階段就需學習策略管理至少有三項理由：第一，可以幫助你決定到哪一家公司工作。第二，一旦有了工作，可以幫助你了解自己所應扮演的角色，在工作上獲得成功。最後，如果你身處小型或新創公司，有可能被賦予決策重任，而這時所學的策略管理知識就能派上用場。

問題與討論

1. 有些公司透過年報、信紙信頭與廣告公開且廣泛地宣揚公司的使命宣言。這些做法對於讓使命宣言成為公司持續性競爭優勢的來源有何意涵？
2. 為什麼將使命宣言放進公司的信紙信頭或公司廣告，可被視為是持續性競爭優勢的來源？
3. 僅有少數研究證實公司使命宣言可以改善公司績效，但許多公司仍在建立使命宣言上花費許多時間。為什麼？
4. 甲公司可產生的顧客知覺利益是 220 美元，成本是 30 美元，而乙公司的顧客知覺利益是 200 美元，成本是 50 美元。甲公司的競爭優勢為何？此一競爭優勢可能的來源為何？請舉例說明。
5. 外部與內部分析對於策略管理程序來說都很重要。兩者執行的先後順序也重要嗎？
6. 承第五題，如果是，哪一個應先執行？
7. 承第五題，如果不是，為什麼？

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

8. 公司的突現策略與過去的隨機決策是否能清楚區分？如何區分？
9. 一家長期不具競爭優勢的公司是否應該退出市場？
10. 一家長期在會計績效上低於產業平均的公司是否應該退出市場？
11. 一家長期有低常經濟績效的公司是否應該退出市場？
12. 一個產業能否同時有多家公司都具備的競爭優勢？
13. 一家公司是否可能同時具有競爭優勢與競爭劣勢？

參考文獻

1. This approach to defining strategy was first suggested in Drucker, P. (1994). "The theory of business." *Harvard Business Review*, 75, September-October, pp. 95-105.
2. This approach to defining strategy was first suggested in Drucker, P. (1994). "The theory of business." *Harvard Business Review*, 75, September-October, pp. 95-105.
3. See www.enron.com.
4. See Emshwiller, J., D. Solomon, and R. Smith. (2004). "Lay is indicted for his role in Enron collapse." *The Wall Street Journal*, July 8, pp. A1+; Gilmartin, R. (2005). "They fought the law." *BusinessWeek*, January 10, pp. 82-83.
5. These performance results were presented originally in Collins, J. C., and J. I. Porras. (1997). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
6. Collins, J. C., and J. I. Porras. (1997). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
7. See Theroux, J., and J. Hurstak. (1993). "Ben & Jerry's Homemade Ice Cream Inc.: Keeping the mission(s) alive." Harvard Business School Case No. 9-392-025; Applebaum, A. (2000). "Smartmoney.com: Unilever feels hungry, buys Ben & Jerry's." *The Wall Street Journal*, April 13, pp. B1+.
8. This definition of competitive advantage has a long history in the field of strategic management. For example, it is closely related to the definitions provided in Barney (1986, 1991) and Porter (1985). It is also consistent with the value-based approach described in Peteraf (2001), Brandenburger and Stuart (1999), and Besanko, Dranove, and Shanley (2000). For more discussion on this definition, see Peteraf and Barney (2004).
9. FedEx's history is described in Trimble, V. (1993). *Overnight success: Federal Express and Frederick Smith, its renegade creator*. New York: Crown.
10. Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formulation." *Management Science*, 24(9), pp. 934-948; and Mintzberg, H. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent." *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272. Mintzberg has been most influential in expanding the study of strategy to include emergent strategies.
11. The J&J and Marriott emergent strategy stories can be found in Collins, J. C., and J. I. Porras. (1997). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
12. See McCarthy, M. J. (1993). "The PEZ fancy is hard to explain, let alone justify." *The Wall Street Journal*, March 10, p. A1, for a discussion of PEZ's surprising emergent strategy.

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



裕隆汽車

2009 年 1 月，裕隆汽車正式發表自主品牌「納智捷」(LUXGEN)，品牌名稱由「豪華」(Luxury) 與「智慧」(Genius) 二字組成，並以「預先設想，超越期待」(Think Ahead) 為品牌精神，由此可以看出裕隆集團亟欲擺脫長期以來只做代工裝配的命運。納智捷的第一款新車「Luxgen7 MPV」在 2009 年 8 月推出，價格帶從 79.8 萬元至 106.8 萬元。

前車之鑑

裕隆曾在 1986 年推出「飛羚 101」，可惜 1993 年就停產了。為什麼沒有繼續生產飛羚？裕隆集團董事長嚴凱泰認為，當時汽車業的人才也不足，加上裕隆的定位模糊不清，不像現在切割成裕隆汽車、裕隆日產兩家。那時的裕隆必須進入韜光養晦的階段，如果選擇和國際大廠硬拚，不僅沒有條件，時機尚未成熟，況且還沒有中國市場的機會。

1990 年代初，中國大陸市場一年才 100 多萬輛汽車，現在已有 1,200 萬輛，到了 2020 年將達到 2,000 萬輛。想要進入這樣的戰場、掌握這樣的機會，就必須要有自己的武器，不能總是掛著他人品牌。基於此，裕隆從 2003 年開始默默研發自主品牌的汽車。

納智捷對嚴凱泰的意義就是：第一，完成父母所給的「做出中國人自主品牌的汽車」這項使命；第二，若要完成這個任務，就必須找到市場，首先就要從中國開始。

有自主品牌才有電動車

有鑑於全球節能減碳的趨勢，納智捷也投入電動車研發領域，以高度成熟的技術推出具有智慧科技，名為 LuxgenEV+ 的電動車。這款車沒有引擎、油箱和排氣管，取而代之的是電池、馬達以及電能動力控制系統 (Power Electronic Unit, PEU)。由於不需要傳統內燃機引擎，所以完全零排汙。

其實，裕隆很早就開始針對電動車進行研究，但是一直沒能朝商品化、量產化去發展。原因除了電動車產業的技術面尚未成熟外，還存在一個關鍵因素，那就是裕隆沒有自主品牌。裕隆不可能拿日產 (Nissan) 的車、通用 (GM) 的車或任何國際品牌的車在台灣研發、設計，把它們改成電動車。

自主品牌與自主研發對台灣汽車產業非常重要，唯有自己當家作主，才有可能將電動車朝商品化、量產化去發展。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

第二品牌概念

除了納智捷，裕隆於 2009 年 11 月進一步推出第二個自主品牌——裕隆酷比汽車 (TOBE)。首款作品為與中國吉利 (Geely) 汽車合作的熊貓車系 TOBE M'car，售價從 36.5 萬至 43.9 萬元不等，成為最便宜的國產車。雙方的合作也將延伸至開發鋰電池電動車。

裕隆發展第二品牌不只評估過吉利，也曾與奇瑞 (Chery) 等中國大陸知名自主品牌車廠接觸，但因為對方的國營企業色彩，且對產品拿掉自家品牌有意見，不符合裕隆改掛第二品牌的條件，雙方合作因而中斷。至於吉利汽車是純民營企業，沒有政治包袱且較務實，能接受裕隆提出的合作模式，唯一的缺點是講價空間不大。

裕隆這項「第二品牌」的做法來自廉價航空的概念。廉價航空的發展就是將飛行過程中所有不必要的開銷全部省下來，壓低票價，吸引顧客。同樣地，裕隆推出的第二品牌，產品組件來自中國大陸，儘管在台灣民眾心中對其品質恐怕有些疑慮，但裕隆相信只要價格夠便宜，還是有人願意嘗試，況且還有裕隆為品質把關掛保證。

裕隆的自創品牌策略輪廓大致浮現。納智捷負責中高階產品，酷比則負責低階入門車型，兩品牌分進合擊。

前進中國市場，登上國際舞台

雖然目前台灣車市最高只剩約 27 萬輛的胃納量，但中國大陸市場的新車銷售量卻不斷自 600 萬輛向上突破，2009 年預估有 1,200 萬輛的胃納量。「裕隆未來決戰的市場就在中國」這樣的想法讓裕隆集團將主力市場鎖定中國大陸，全力朝向經營自有品牌邁進。

背水一戰

裕隆汽車要靠自主品牌進軍兩岸市場，被視為世紀豪賭。但嚴凱泰認為，自主品牌是突破台灣汽車市場困境的唯一對策。

2007 年台灣汽車市場的新車銷售量只有 32 萬輛，創下近 20 年來新低，連經營之神王永慶的台塑汽車也吹起熄燈號，由此可看出台灣汽車業有多艱困。反觀中國，汽車業的銷售量屢創歷史新高，2007 年的新車銷售量高達 879 萬輛，是台灣的 27 倍。

回顧裕隆歷史，2003 年 11 月裕隆與日產分割後，一度與通用合作，但卻引起日本人不悅；加上通用別克品牌國產計畫的銷售成績不如預期，與上海通用的合作計畫更遲遲未能開展，這一切都讓嚴凱泰深刻體會到，品牌與核心技術掌握在他人手中的痛苦與難為，不得不開始思考自主品牌的路。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

然而，品牌之路處處充滿挑戰。中國汽車市場早已被中外合資的大眾、通用、豐田、本田、現代、福特，甚至中國奇瑞、吉利占據八成以上，價格戰更是打得血流成河。裕隆對中國消費者而言是個陌生的公司，更何況是全新的納智捷品牌。

儘管大部分同業並不看好，但隨著 Luxgen7 MPV 和 TOBE M'car 的問世，裕隆的自主品牌夢想總算實現，結果是好是壞，就留待市場來驗證。

資料來源：

1. 尤子彥。「打造自主品牌」嚴凱泰為何非得賭上這一局？《商業周刊》，第 1061 期。2008 年 3 月 24 日。
2. 周啟東、宋秉忠。〈嚴凱泰，背水一戰〉。《今周刊》，第 628 期。2008 年 12 月 31 日。
3. 陳信榮。〈裕隆推 35 萬元國民車〉。《經濟日報》。2009 年 1 月 5 日。
4. 楊瑪利、游常山。〈沒有優勢，誰會衝著嚴凱泰來買車？〉。《遠見雜誌》。2009 年 10 月 12 日。徐介凡。〈嚴凱泰兩岸創新打品牌，用電動車開啟汽車革命〉。《非凡新聞周刊》，第 185 期。2009 年 10 月 29 日。
5. 陳帝鴻。〈納智捷／搶進電動車領先優勢，就在未來兩年！〉。《工業技術與資訊》，第 217 期。2009 年 11 月 4 日。
6. 陳信榮。〈裕隆與大陸吉利攜手，將合攻電動車〉。《經濟日報》。2009 年 11 月 4 日。

討論問題：

1. 裕隆汽車為何認為非擁有自主品牌不可？
2. 汽車產業為全球性產業，裕隆汽車將中國市場視為主戰場，理由何在？
3. 裕隆汽車採雙品牌策略，其利弊得失為何？
4. 裕隆汽車為何在此階段即投入電動車的開發，會造成資源排擠效應嗎？
5. 具有以下財務狀況的各個公司，其經濟績效水準為低於正常、正常或高於正常？
   (a) 總資產報酬率＝14.3%，加權平均資產成本＝12.8%。
   (b) 總資產報酬率＝4.3%，加權平均資產成本＝6.7%。
   (c) 總資產報酬率＝6.5%，加權平均資產成本＝9.2%。
   (d) 總資產報酬率＝8.3%，加權平均資產成本＝8.3%。
6. 承上題，這四家公司，其會計績效水準為低於平均、平均或高於平均？
   (a) 總資產報酬率＝14.3%，總資產報酬率的同業平均值＝15.2%。
   (b) 總資產報酬率＝4.3%，總資產報酬率的同業平均值＝4.1%。
   (c) 總資產報酬率＝6.5%，總資產報酬率的同業平均值＝6.1%。
   (d) 總資產報酬率＝8.3%，總資產報酬率的同業平均值＝9.4%。
7. 一家公司能否同時具備高於正常的經濟報酬率以及低於平均的會計報酬率？又或者能否同時具備低於正常的經濟報酬率以及高於平均的會計報酬率？請說明理由。若這些假設能成立，經濟績效或會計績效，哪一種績效評量較為可信？請說明看法。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING