CHAPTER 1

策略領導：
管理策略制定程序以塑造競爭優勢

章首個案　T-Mobile 的「非營運商」策略

當約翰．里格（John Legere）於 2012 年 9 月加入 T-Mobile 擔任執行長時，這家美國排名第四的無線通訊服務供應商正遭遇困難；公司當年度預計虧損 72 億美元，市場飽和且成長緩慢，競爭對手威訊（Verizon）和 AT&T 握有將近 80% 的市占率，享有明顯的規模經濟上的成本優勢，T-Mobile 的市占率卻僅有 10%；威訊和 AT&T 也都擁有比 T-Mobile 更高的網路覆蓋率、較少的斷線率。此外，不同於規模較大的競爭對手，T-Mobile 並沒有提供客戶最暢銷的 iPhone。雪上加霜的是，AT&T 曾試圖收購 T-Mobile，但該交易在司法部的反對之後宣告破局，因為他們認為合併會降低該行業的競爭程度。員工的士氣在合併談判期間受到打擊，且尚未恢復。

執行長里格對此有不同的看法。雖然員工士氣受到打擊，但他認為整體文化並未受損，且有可能成為驅動成長的力量。T-Mobile 的現場員工平均年齡只有 27 歲，正期待里格這樣的人來激勵他們。里格提供明確的策略方向，打破扼殺動機和主動性的官僚規則程序，創造員工的興奮感。里格也知道用戶討厭電信業的慣常做法，討厭被合約綁定，討厭被索取無法理解、無法完全控制的額外費用，例如數據費用、漫遊費用等。用戶也認為手機之所以很便宜，是因為無線通訊營運商透過補貼手機製



Bloomberg/Getty Images

造商，並向用戶收取高額的服務費用，來回收廉價販賣手機的成本。就里格的觀點而言，用戶對產業慣例的種種不滿，正是 T-Mobile 的機會；因此在這個產業獲得成功的最佳方式，就是和現有的營運商做不同、甚至完全相反的事。T-Mobile 成為「非營運商」的策略於焉誕生。

首先，里格必須解決一些明顯的問題。T-Mobile 沒有銷售 iPhone，所以他去找蘋果公司（Apple）並達成協議；T-Mobile 的網路覆蓋率非常糟糕，因此他們開始購買所有可能的無線頻譜，並大力投資以升級網路，來提高覆蓋範圍和服務速度。接下來，里格和他的團隊開始對公司的產品進行重大改變，旨在為用戶提供更好的體驗。T-Mobile 取消長期合約，以透明的定價模式取而代之；讓用戶更容易升級到新的智慧型手機；他們也停止收取國際漫

遊費用，並為想從其他營運商轉換到 T-Mobile 的用戶支付提前終止的費用。該公司也是第一家提供無限數據方案的公司。2017 年，它加碼向擁有兩個以上門號的用戶提供免費的網飛（Netflix）串流服務。里格以高調的行銷手法來推展其策略，包括創意地使用推特（Twitter）帳號來推廣 T-Mobile，並猛烈抨擊競爭對手（里格在推特上擁有廣大的 530 萬名追蹤者）。

這些策略產生了明顯的效果。T-Mobile 的用戶總數從 2012 年底的 3,300 萬，增加到 2017 年底的 7,000 萬，在用戶成長上排名第一；這段期間的市場占有率也從 10% 成長到 17%。做為顧客滿意度關鍵指標的每月用戶流失率，從 2011 年的 2.7% 下降到 2017 年的 1.3%，逼近產業領導者威訊的 1%。話雖如此，T-Mobile 仍面臨巨大的挑戰。它仍舊欠缺大型競爭對手的規模經濟，網路覆蓋率也還不足。T-Mobile 在美國三分之一地區的零售體系也很差，正試圖迅速擴大其零售業務來解決問題，光在 2017 年就新成立了 3,000 多家零售門市。如果 T-Mobile 可以獲得夠多的新用戶，就可以實現規模經濟、降低每位用戶的成本，並提高公司的獲利能力。

資料來源：John Legere, "T-Mobile's CEO on winning market share by trash talking rivals," *Harvard Business Review*, January-February 2017. Brandt Ranj, "How the unlimited data plans from AT&T, Verizon, T-Mobile and Sprint all stack up," *Business Insider*, June 29, 2017. Ina Fried, "T-Mobile COO explains why the 'uncarrier' strategy is working," Axios, September 11, 2017.

1.1 概述

為何有些公司成功，而有些公司失敗？在航空業中，為何西南航空（Southwest Airlines）無論時機好壞，都能持續增加收益和利潤？而其競爭對手例如聯合航空（United Airlines）卻必須尋求破產保護？當許多大型鋼鐵廠紛紛破產消失時，為何當今全美最大的鋼鐵廠紐可鋼鐵（Nucor Steel）卻仍保有持續的成長與獲利能力？又如章首個案所呈現的，為何 T-Mobile 這幾年能比競爭對手成長得更為快速？

本書討論公司經理人所採取的策略，對公司與競爭對手的相對績效會產生重大影響。**策略（strategy）**是經理人為提升公司績效所採取的一組相關行動。對大部分（即使不是全部）的公司而言，獲得比競爭對手更卓越的績效，是公司的終極挑戰。如果一家公司的策略能導致卓越績效，我們便說這家公司擁有競爭優勢。

策略
經理人為提升公司績效所採取的一組相關行動。

對 T-Mobile 而言，尋求競爭優勢是現在進行式。當約翰・里格於 2012 年擔任 T-Mobile 的執行長時，他的主要目標是提高公司的市場占有率，以達到規模經濟並提高獲利能力（見章首個案）。他採取一系列與此目標一致的行動，讓 T-Mobile 朝向「非營運商」的策略邁進。時

至今日，這項策略已成功地提高市場占有率。至 2018 年為止，T-Mobile 的用戶數已是里格剛上任時的兩倍；但在投入資本報酬率（常用的獲利能力衡量方式）這類的財務績效衡量指標上，T-Mobile 仍落後於規模較大的競爭對手。如果 T-Mobile 要建立持續的競爭優勢並大幅提升財務績效，就必須在目前的成功基礎上持續努力。

本書辨識並描述經理人為了讓公司獲得卓越績效與競爭優勢，所追求的策略。本書的主要目標之一，在於讓讀者對成功制定策略、執行策略所需的分析技術與技巧，能有通盤的了解。達到這個目標的首要步驟，是仔細描述何謂卓越績效與競爭優勢，並說明經理人在策略制定過程中所扮演的重要角色。

策略領導（strategic leadership）是指如何最有效地管理公司的策略制定程序，以創造競爭優勢。策略制定程序是經理人為了達到競爭優勢的目的，選擇並執行一組策略的過程。**策略制定（strategy formulation）**是選擇策略的任務，而**策略執行（strategy implementation）**則是把策略付諸行動，包括：產品的設計、運送及支援，改善營運效率與效能，並設計公司的組織結構、控制系統與文化。T-Mobile 在里格領導下的成功，不僅是因為里格和他的團隊制定了可行的策略，也因為其策略執行良好。

本章結束時，讀者將了解策略領導者如何藉由制定與執行策略，來管理策略制定程序，讓公司獲得競爭優勢與卓越績效。此外讀者也將學習到，何以有時策略制定過程中一些環節會出錯，而經理人又能做些什麼，來讓這整個程序更為有效。

策略領導
透過策略制定程序的有效管理以創造競爭優勢。

策略制定
以組織的內外部環境分析為基礎進行策略選擇。

策略執行
將策略付諸行動。

1.2 策略領導、競爭優勢與卓越績效

策略領導關注的是如何管理策略制定程序，以提升公司績效，並提高公司擁有者與股東的價值。如圖 1.1 所示，為了增加股東價值，經理人必須致力於能提升公司獲利能力的策略，並確保利潤的成長。為達此目的，公司必須表現得比競爭對手更出色，也必須擁有競爭優勢。

1.2a 卓越績效

股東價值（shareholder value）指的是股東透過購買公司股票所賺取的報酬。這些報酬的來源有二：(1) 公司股票價值的資本增值；(2)

股東價值
股東從購買公司股票中所賺取的報酬。

股利分派。例如在 2017 年間，微軟（Microsoft）的股價從 62.84 美元增加到 85.95 美元，並在該年度分派了每股 1.56 美元的股利。因此在 2017 年，微軟股東的報酬率高達 39.3%，其中 36.8% 來自股票價值的資本增值，2.5% 來自股利發放。

最大化股東價值是公司的終極目標，這有兩大理由。第一，股東提供風險性資本，讓經理人得以購置所需資源，從事製造並銷售產品與服務。所謂**風險性資本（risk capital）**，是指當公司失敗或破產時，無法挽回的資本。除非股東相信經理人會致力追求能為其資本投資帶來良好報酬的策略，否則股東不會提供風險性資本。第二，股東是公司的合法擁有人，持有的股份意味著他們對於公司產生的利潤具有請求權。因此，經理人有義務將利潤以最大化股東價值的方式，來進行投資。

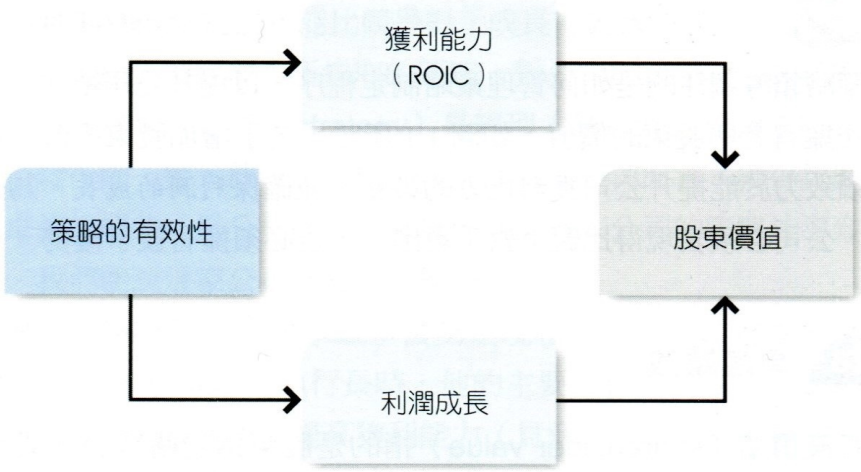
風險性資本
並不保證股東能回收其投資或賺取合理報酬的權益資本。

如圖 1.1 所示，提升股東價值需要策略，而這些策略必須能促進公司獲利能力，達到較大的利潤成長。衡量公司**獲利能力（profitability）**的方式之一，是以公司進行資本投資所獲得的報酬來衡量。公司的**投入資本報酬率（return on invested capital, ROIC）**，是公司的淨利潤除以投入資本所獲得的比率（利潤／投入資本）。淨利潤指的是稅後淨利；資本則是投入公司的所有金額，亦即股東權益加上債權人的負債。依此，獲利能力是指經理人如何有效率、有效能地使用資本，把資本配置於能滿足顧客需求的產品與服務上。公司若能有效率、有效能地使用資本，就能產生正向的投入資本報酬率。以這個標準來看，T-Mobile 仍有努力的空間。儘管 T-Mobile 自 2012 年以來是有獲利的，但它的投入資本報酬率（ROIC）仍只有個位數水準。例如在 2017 年，相較於威訊

獲利能力
公司從資本投資中所產生的報酬。

投入資本報酬率
公司的淨利潤除以投入資本。

圖 1.1　**股東價值的決定因素**



高達 14% 的 ROIC，T-Mobile 只有 6.7%。長期來說，若里格要成為成功的 CEO，就必須進一步提高 T-Mobile 的 ROIC。

公司的**利潤成長（profit growth）**是以一段期間內淨利潤的增加來衡量。公司如果能在成長快速的市場中銷售商品、從競爭者手中奪取市占率、在既有顧客中提高產品的銷售量、向海外擴張，或是多角化到新的事業領域以賺取利潤，就能讓獲利成長。例如在 2013 至 2017 年間，T-Mobile 的淨利從 3,500 萬美元增加到 22 億美元、市場占有率大幅提升、用戶數擴大為兩倍，全是因為它的「非營運商」策略運作成功。由於淨利的大幅成長，T-Mobile 的每股盈餘在這段期間從 0.05 美元增加到 2.55 美元，每股價值也大幅提升。

利潤成長
一段期間中淨利潤的增加。

獲利能力與利潤成長同為股東價值的主要驅動力。為了促進獲利能力並使利潤成長，經理人必須制定策略並執行策略，使公司比競爭對手更具有競爭優勢，而這正是 T-Mobile 在里格的領導下所做的事。在 2013 年初至 2017 年底這段期間購買 T-Mobile 股票的投資人，可以感受到里格的策略開始奏效，因為這段期間的股價從 18 美元上漲到將近 64 美元。如果 T-Mobile 能持續提高市占率，就能獲得更高的獲利能力，並為公司股東提供絕佳的報酬。

經理人所面臨的關鍵挑戰之一，是如何同時提升公司的獲利能力與利潤。相較於同時具有高獲利能力與高利潤成長的公司，有高獲利能力卻無利潤成長的公司，就無法獲得股東的青睞。經理人也必須注意，如果利潤成長但獲利能力卻衰退，股東同樣也不會給予好評。股東真正希望看到的，也是經理人必須經由策略領導所達成的，是有獲利的成長（profitable growth），也就是高獲利能力伴隨著持續的利潤成長。雖然這並不容易，但某些當代最成功的企業已達到這個目標，例如蘋果、谷歌（Google），以及微軟。

話雖如此，本書最後將說明，致力於最大化股東價值的同時，經理人的行為也必須合乎法律、道德，以及社會責任。如我們所見，已有充分證據顯示，最大化股東長期報酬的最好方式，就是專注於客戶及員工；一方面滿足客戶需求，另一方面確保員工工作具有成效，且受到合理對待。這些都會轉換為更好的財務績效，讓股東享有優異的長期報酬。此外，忽視客戶需求或不公平對待員工，雖可提高短期獲利與股東報酬，卻會損害企業的長期生存能力，最終導致股東價值減損。這也是為什麼大多數經理人認為，如果公司專注於客戶並提供員工誘因以提高生產力，股東報酬自然隨之而來。有趣的是，里格在 T-Mobile 的策略主要聚焦於善待消費者，並給員工做主的權力。

1.2b 競爭優勢與公司的商業模式

經理人總是在面對競爭的情況下做出策略決策，公司之間也總是互相爭奪顧客。T-Mobile 便是和威訊、AT&T、斯普林特（Sprint）等公司競爭。競爭是一個混亂的過程，是一場永無止盡的競賽，唯有最有效率、最有效能的公司得以勝出。為了最大化長期股東價值，經理人必須制定並執行策略，讓公司比競爭對手更傑出，也就是更具有競爭優勢。當一家公司的獲利能力比競爭同業的平均獲利能力與利潤成長更高時，該公司就擁有**競爭優勢（competitive advantage）**。因此，當公司的獲利能力比競爭對手愈高，就愈具有競爭優勢。當公司的策略讓它連續幾年都有高於同業平均的獲利能力與利潤成長時，這家公司就具有**持續競爭優勢（sustained competitive advantage）**。T-Mobile 雖然尚未達到，但正往正確的方向邁進。

競爭優勢
當公司的獲利能力比產業中其他廠商的平均獲利更高時，就具有競爭優勢。

持續競爭優勢
公司的策略使其連續幾年都有高於同業平均獲利能力的表現。

商業模式
把公司所採取的一組策略凝聚成一套完整的體系，使公司獲得競爭優勢。

要了解競爭優勢，就要評估一段期間內經理人所採取的各種策略，如何創造出相互適配的活動，讓公司顯得與眾不同，並有持續優於競爭對手的表現。**商業模式（business model）**是經理人的策略思維，呈現出如何把公司追求的一組策略，透過彼此相互搭配，凝聚成一套完整的體系，讓公司獲得競爭優勢、卓越獲利與利潤成長。本質上，商業模式是一種心智模型或格式塔（gestalt），反映了公司如何搭配各種策略與資本投資，以創造出高於同業平均的獲利能力與利潤成長。商業模式包含公司的下列活動：

- 選擇顧客。
- 定義並差異化所提供的產品。
- 為顧客創造價值。
- 獲取並留住顧客。
- 生產產品或服務。
- 提高生產力並降低成本。
- 將產品與服務傳遞到市場。
- 組織公司內部的活動。
- 形塑資源組合。
- 達到並維持高水準的獲利能力。
- 與時俱進追求企業成長。

舉例來說，沃爾瑪（Wal-Mart）這類折扣商店的商業模式，是以自助式服務的概念來取代全套式零售服務，以降低成本，並在占地寬廣的

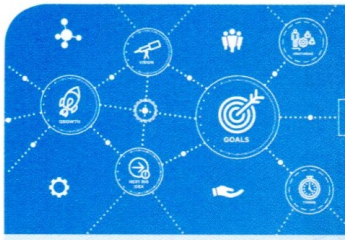
商場中搭配最小幅度的固定設備與裝潢，以提供多樣化的產品選擇。這些節省進一步轉化為消費者享有的低廉價格，使公司營收成長，並透過規模經濟再進一步降低成本。時間證明，這樣的商業模式優於小型全套式服務的零售雜貨店，也優於傳統式高服務品質的百貨公司，例如西爾斯（Sears）。自助式超市這樣的商業模式，首先於 1950 年代由零售商所發展，隨後被一般零售商如沃爾瑪在 1960、1970 年代重新定義並加以改良。晚近，基本原理相同的商業模式也被運用在玩具〔玩具反斗城（Toys "R" Us）〕、辦公室用品〔史泰博（Staples）、辦公室補給站（Office Depot）〕以及居家用品〔家得寶（Home Depot）、勞氏（Lowes）〕上。

1.2c 產業之間的績效差異

除了商業模式與策略之外，公司績效也取決於其所處的產業特性。不同的產業呈現不同的競爭條件，有些產業的需求成長迅速，有些產業卻呈現萎縮；有些產業受困於產能過剩與持續的價格大戰，有些產業卻面臨供不應求而價格攀升；在某些產業中，技術變革對競爭產生革命性的影響，而某些產業卻以技術穩定而著稱；在某些產業中，現有公司的高獲利能力吸引新公司加入，但這些新進入者卻可能隨後壓低產業的價格與利潤；有些產業，新進入者很難進入，現有公司的高獲利能力可維持相當長的時間。因此，不同產業的不同競爭條件，可能導致不同的獲利能力與利潤成長。舉例來說，有些產業的平均獲利能力較高，有些則較低，這是因為不同產業的競爭條件不同所致。第 2 章將詳細討論產業之間到底有何差異。截至目前為止，讀者應牢記的是：兩個決定公司獲利能力與利潤成長的主要因素，一是公司在所處產業中的相對成功；二是與其他產業相較，該公司所處產業的整體績效。

1.2d 非營利事業的績效

最後一點是關於非營利事業的卓越績效。從定義來看，非營利事業是指政府機關、大學、慈善機構等並非以獲利為目標的「事業」。然而這些非營利事業仍被期望能有效率地使用資源，有效能地營運，這些單位的經理人也必須設定目標以衡量績效。管理學院的績效目標，可能是讓它們的學程在全國管理學院中名列前茅；而像蓋茲基金會（Gates Foundation）這類慈善機構的績效目標，可能是杜絕瘧疾（詳見策略行



策略行動▸蓋茲基金會——杜絕瘧疾

2007年，由微軟創辦人比爾·蓋茲（Bill Gates）和他的妻子美琳達（Melinda）所創立的慈善基金會，比爾與美琳達蓋茲基金會（Bill & Melinda Gates Foundation），宣布了一項遠大的長期目標：不僅要控制瘧疾，更要消滅全世界的瘧疾。但這就像是過去幾十年來的許多主流政策一樣，許多人認為這個目標過於遠大。早在1950年代末期，消滅瘧疾的嘗試就曾以失敗收場。消滅瘧疾的志業是充滿挑戰的，瘧疾每年造成100多萬人死亡，其中大多是兒童。因為瘧疾寄生蟲對現有藥物產生抗藥性，病媒蚊對殺蟲劑也產生了抗藥性，因此過去20年間，瘧疾對於撒哈拉以南的非洲所造成的死亡人數成長了一倍。蓋茲基金會承諾投資8.6億美元於該計畫，另外有6.5億美元則用於支持全球對抗愛滋病、肺結核和瘧疾基金會（Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria）。

有了明確的長期目標之後，蓋茲基金會必須發展出一套策略來實現目標。基金會非常清楚，光靠投入資金無法解決問題，況且即便是蓋茲基金會這種世界上最大的私人慈善機構，其資源也是有限的，必須面對來自四面八方不同的資助請求。因此，基金會必須就如何分配有限的資源做出非常明確的選擇，才能發揮最大的作用，打贏對抗瘧疾的這場戰役。基金會也聘請了科學家和公共衛生專家，在評估資金申請案的過程中提供協助。

面對接下來幾年的發展需要，基金會的策略有幾個重點。首先，它承諾為前景看好的瘧疾疫苗開發方案提供資金。其次，由於許多瘧疾帶原者並無症狀，基金會也資助開發更好的診斷檢驗，讓這些檢驗可以在貧困地區快速有效地使用，找出人群中的帶原者並加以治療。第三，因應具有抗藥性的瘧疾寄生蟲的增加，基金會也資助開發治療瘧疾的新藥。第四，開發更有效的工具來控制瘧疾的散播，例如經殺蟲劑處理的蚊帳、用殺蟲劑在室內噴灑牆壁和其他表面等。最後，基金會也在國家政府和跨國機構的支持與合作上做出更多努力，利用它的資源來帶領更多資金投入、提倡更有效的政策，並與受影響地區的國家政府積極合作，以協助提出更有效的政策。

基金會到底取得多大進展呢？2016年一整年，瘧疾奪去了42萬9,000人的生命。雖然這個數字還是太高，但和21世紀初的疾病高峰期相較，整體上減少了50%。蓋茲基金會對抗瘧疾的策略還在不斷發展中，比爾·蓋茲是第一個承認其目標過於遠大的人。他原先以為到現在應該已經有瘧疾疫苗了；雖然到目前為止尚未

（續）

實現，但頗具希望的疫苗正在開發中。同樣值得注意的是，一些低技術、低成本的策略已被證實非常有效，例如發送經過殺蟲劑處理的蚊帳、在建築物牆壁以及通風管道中放置捕蚊陷阱等。

資料來源：D.G. Blankinship, "Gates Foundation looks to fight Malaria," *Associated Press*, October 17, 2007. Bill Gates, "Mosquito Wars," *gatesnotes*, August 15, 2017. Bill & Melinda Gates Foundation, "Malaria: Strategy Overview," April 2011. N. Kirsch, "Philanthropy King: Bill Gates gives away $4.6 billion, unveils new campaign to combat malaria," *Forbes*, August 15, 2017.

動）；至於政府機關的績效目標，可能是在稅收減少的需求下改善服務水準。為了達成這些目標，非營利事業經理人必須規劃出策略藍圖。他們也應該了解，非營利事業和營利事業一樣，彼此之間也會互相爭奪稀有資源。例如慈善機構為稀有的捐款而相互競爭，所以經理人必須規劃與發展出能達成高績效的策略，並證明他們能夠達成這些績效目標；成功的策略能傳達有說服力的訊息給潛在捐款人，讓他們明瞭為何有必要捐款。因此，策略性思考與規劃，對非營利事業與一般營利事業的經理人而言同等重要。

1.3 策略經理人

經理人是策略制定程序的關鍵。為了落實策略並達成競爭優勢，經理人必須為自己所制定的策略負責，也必須引導策略制定程序。造就T-Mobile績效改善的策略，並不是由「公司」這樣一個抽象的實體所決定，而是由公司的執行長約翰・里格，以及他所僱用的經理人所決定。在本章後段，我們將討論策略領導，以說明經理人如何有效地引導策略制定程序。

大部分公司有兩類主要的經理人，一為**總經理（general manager）**，必須為整個公司，或公司中某個自給自足的單位或事業部擔負全部的績效責任；另一類為**功能別經理（functional manager）**，負責監管某項功能、任務、行動或營運活動，例如會計、行銷、研發、資訊科技、物流等。兩者的差別在於：總經理必須為某項產品、事業，或整個公司的損益承擔責任。

公司是各項功能與部門的結合，這些功能或部門齊心合力把特定的產品或服務提供到市場中。而提供好幾種不同產品或服務的公司，通常

總經理
為整個公司或公司中某個自給自足的單位或事業部，擔負起整體績效責任的經理人。

功能別經理
負責監管特定功能、任務、行動，或營運活動的經理人，例如會計、行銷、研發、資訊科技、物流等。