CHAPTER 3

內部分析：資源與競爭優勢

章首個案　諾斯壯百貨的競爭優勢

諾斯壯百貨公司是美國最成功的時尚零售業者之一。1901 年，來自瑞典的移民約翰．諾斯壯（John Nordstrom）在西雅圖創立了第一家專賣鞋子的諾斯壯店面。打從一開始，諾斯壯便以卓越的顧客服務、多樣的選擇、品質與價值為定位取向。時至今日，此一定位仍標誌著諾斯壯的精神。

現今諾斯壯百貨已成為在美國 40 個州擁有 365 家店面的時尚專賣連鎖店。2017 年的營收將近 150 億美元，投入資本報酬率持續維持在業界平均水準之上。它的投入資本報酬率穩定保持在百分之十幾的水準，2017 年為 13.5%，這對零售商而言是很亮眼的績效。這家公司比百貨公司業的其他競爭對手表現更為出色，2013 至 2017 年間，其營收以每年 3% 的速度增長，而同期梅西百貨（Macy's）的年成長率是 1%，柯爾百貨（Kohl's）則是以 1% 的速度衰退。

諾斯壯百貨是一家以利基為定位的公司，專注於為相對富裕的客戶群尋找負擔得起的奢侈品。商店本身位於高檔商業區，昂貴的裝潢與布置傳達了奢華的印象。這些店面十分吸引人，便於訪客隨意觀看；貼心的安排如鋼琴現場演奏，有助於創造出迷人的氛圍，讓商品展現出高品質與時尚的特質。而諾斯壯百貨真正與其他競爭對手最大的差異化，在於它傳奇般的卓越顧客服務。



AP Images/Elaine Thompson

諾斯壯百貨的銷售人員通常有良好的形象與打扮，彬彬有禮、樂於助人、專注於工作細節。銷售人員的甄選，是根據他們與顧客良好互動的能力。在新人面試的過程中，應徵者被問到的最重要的問題之一，就是他們對於良好顧客服務的定義是什麼。寫感謝卡、送貨到府、私人約訪，以及接觸購物者本人等，都是諾斯壯百貨的常規。諾斯壯百貨提供不需收據的無條件退貨政策，因為公司的理念是：顧客永遠是對的。公司也提供銷售人員優渥的待遇，依部門不同，以銷售額的 6.75% 至 10% 做為銷售人員的獎金或佣金。諾斯壯百貨的頂級銷售人員年收入可超過 10 萬美元，其中大部分為佣金。

顧客服務的精神是諾斯壯文化與組織的核心。與一般公司不同，諾斯壯百貨的組織架

構是倒金字塔形，銷售人員在最頂層，而管理階層則在最底層。根據共同總裁布雷克．諾斯壯（Blake Nordstrom）的說法，這是因為「我是為銷售人員工作，我的工作就是讓他們更成功！」經理人平常不斷地說故事，強調顧客服務精神的重要性，以鞏固公司文化。其中一個故事說道，有一位顧客在阿拉斯加費爾班克斯（Fairbanks）的店面想退回兩個輪胎，但諾斯壯百貨根本沒有販售，顧客是在同一個地區的不同商店購買的。然而諾斯壯的店員只看了一眼價格，就把錢退還給他。

雖然諾斯壯強調品質與奢華，但並沒有因此忽略營運效率。儘管店面採用大型開放式空間，但仍有每平方英尺 400 美元的銷售額，存貨週轉率也從 10 年前的每年 3.5 次，提升到現在每年超過 5 次。這兩個數字對於高級百貨公司而言是很好的營運績效；相較之下，梅西百貨和柯爾百貨的存貨週轉率大約每年 3 次。管理階層也仍持續尋找各種改善效率和顧客服務的方法。例如，諾斯壯百貨的 5,000 名銷售人員已配備行動結帳裝置，可降低顧客排隊等候結帳的時間。電子商務營收也以飛快的速度成長，諾斯壯利用其品牌來刺激線上銷售，線上銷售在 2012 年占公司總營收的 14%，至今已成長為 30%。實體店面在線上銷售扮演著重要角色，它為能線上產品提供展示空間、為顧客提供取貨地點，更重要的是可以讓顧客辦理線上商品的退貨。

資料來源：A. Martinez, "Tale of Lost Diamond Adds Glitter to Nordstrom's Customer Service," *Seattle Times*, May 11, 2011 (www.seattletimes.com); C. Conte, "Nordstrom Built on Customer Service," *Jacksonville Business Journal*, September 7, 2012 (www.bizjournals.com/Jacksonville); W. S. Goffe, "How Working as a Stock Girl at Nordstrom Prepared Me for Being a Lawyer," *Forbes*, December 3, 2012; and B. Welshaar, "Nordstrom Inc," *Morningstar*, December 18, 2017, www.Morningstar.com.

3.1 概述

為何在特定的產業或市場中，某些公司的表現優於其他公司？其持續競爭優勢的基礎為何？章首個案提供了一些線索。過去幾十年來，諾斯壯百貨在美國百貨公司業的表現優於競爭對手，主要是因為卓越的顧客服務。諾斯壯百貨回應顧客的需求，並以有效率的方式來管理營運；即便它提供的是高級的零售體驗，也能創造出相對較高的每平方英尺銷售額，以及良好的存貨週轉次數。本章將說明，提供顧客更多的價值以回應顧客需求，並以有效率的方式來執行，是許多建立持續競爭優勢並打敗競爭對手的企業的常見議題。

本章的焦點在於內部分析，著重公司優勢與劣勢的辨識。以諾斯壯百貨為例，顧客服務文化是它的明顯優勢。內部分析和公司外部環境分析的結合，提供經理人在選擇策略時所需的資訊，讓公司獲得持續的競爭優勢。

本章將說明，內部分析包括三個步驟。第一，經理人必須了解，有價值、極稀有、難以模仿的資源，在建立競爭優勢的過程中所扮演的角色。第二，經理人必須辨識這些資源如何導致卓越的效率、創新、品質以及顧客回應。第三，經理人必須分析公司競爭優勢的來源，確認獲利的驅動因素，並思索是否有改善獲利的機會。換言之，經理人必須確認公司的優勢如何提高其獲利能力，而劣勢又如何導致獲利能力衰退。

讀完本章之後，你將了解競爭優勢的本質，以及經理人為何必須進行內部分析（正如必須進行產業分析一樣），以實現卓越的績效與獲利能力。

3.2 競爭優勢

當某家公司的獲利能力高於產業中所有公司的平均獲利能力時，這家公司就比對手更具有競爭優勢（competitive advantage）。而當某家公司的獲利能力高於平均水準達數年之久（如諾斯壯在百貨公司業的成就），這家公司就具有持續競爭優勢（sustained competitive advantage）。策略的主要目的，是達到持續競爭優勢，從而帶來卓越的獲利能力與利潤成長。而競爭優勢的來源為何？策略、競爭優勢，以及獲利能力之間又有什麼關聯呢？

3.2a 獨特能力

長久以來人們認為，競爭優勢是建立在獨特能力之上。**獨特能力**（distinctive competencies）是指公司專屬的優勢，能使公司和競爭對手的產品有所差異，或比對手有明顯更低的成本。例如，蘋果在設計上擁有獨特能力，因此客戶希望擁有蘋果在市場上販售的美麗裝置；同樣地，豐田在汽車產業中脫穎而出，因為它在作業程序的開發和運作上享有獨特能力。豐田擁有全面領先的製造技術，例如及時存貨系統、自我管理團隊，以及降低複雜設備的整備時間等。這些能力組合成聞名於世的「豐田精實生產系統」，為它帶來卓越的效率與產品品質，奠定在全球汽車業的競爭優勢的基礎。

獨特能力
能使公司差異化其產品、比對手有顯著更低的成本，以獲取競爭優勢的公司專屬優勢。

3.2b 資源

資源
公司的資產。

獨特能力也可能根源於公司的一項或多項資源。**資源（resources）**是指可以讓公司把投入轉變成產出，並在市場上進行販售的某種生產要素。資源包含基本生產要素，如勞力、土地、管理、實體工廠以及設備等。

然而，公司不只是基本生產要素的組合，另一種重要的生產要素是**流程知識（process knowledge）**，包含了公司如何開發、生產和銷售其產出。流程知識類似組織中的人員技能，存在於組織的規則、慣例和程序中，形塑了經理人進行決策和運用公司內部流程以達成組織目標的某種風格或方式。組織就像人一樣，不斷透過嘗試錯誤，進行做中學，因此流程知識會隨著時間和經驗在組織中累積。流程知識也往往具有**社會複雜性（socially complex）**，會在組織內許多不同的個人、團隊、部門、職能之間擴散，因此組織中沒有任何個人能擁有開發、生產、銷售產品所需的完整知識。流程知識也通常具有**內隱性（tacit）**，它總有一些部分沒辦法被建檔或編碼，只能透過做中學，並透過組織文化潛移默化給新進員工。

流程知識
經理人可以運用於實現組織目標的組織內部規則、慣例、程序等知識。

社會複雜性
以多重個體的互動為特徵或是其結果的事物。

內隱性
某種知識或能力的特質，它不能被建檔或編碼，但可經由經驗或直覺而得。

另一個非常重要的生產要素是公司的組織架構。**組織架構（organizational architecture）**是指公司的組織結構、控制系統、誘因制度、組織文化以及人力資本策略，尤其是招聘、員工發展、留任策略等。第 12 章將深入探討組織架構的概念。組織架構設計良好的公司，通常會表現得比設計不良的公司還出色，因此公司的組織結構、控制系統、誘因、文化、人力資本策略是否正確就至關重要。組織架構效能的差異，是不同公司之間績效差異的另一個主要原因。

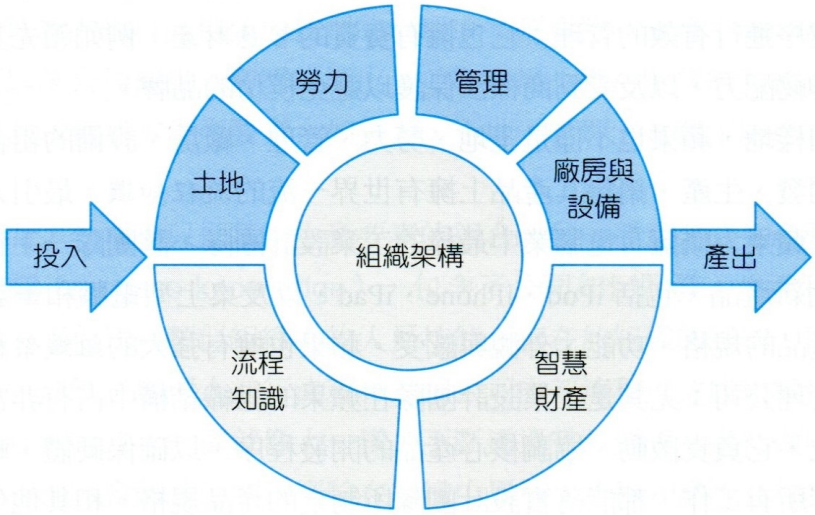
組織架構
公司組織結構的組成，包括控制系統、誘因系統、組織文化、人力資本策略。

公司隨著時間所創造的明文化的**智慧財產（intellectual property）**，也是另一項重要的生產要素。智慧財產有多種形式，如工程藍圖、新藥物的分子結構、專有的軟體程式碼，以及品牌圖像。公司可藉由專利、著作權、商標來建立智慧財產的所有權。例如，蘋果公司已在高品質、優雅設計的運算裝置領域中建立強勢的品牌聲譽，它在硬體產品上所標示的蘋果圖像正是其品牌象徵。這圖像就是蘋果的智慧財產，受到商標法的保護以避免模仿，用來保證這是真正的蘋果產品。

智慧財產
個人或組織所擁有的知識、研究成果、資訊。

總而言之，公司的資源不僅包含土地、勞力、管理、財產和設備等基本生產要素，也包含流程知識、組織架構，以及智慧財產等高階生產要素。例如，可口可樂在碳酸飲料業已累積相當長期的成功，其生產要素不僅包含土地、勞力、管理、廠房、設備，還包括如何開發、生產、

圖 3.1 廠商是資源的組合



framework），其中 V 代表價值（value），R 是稀有性（rarity），I 是不可模仿性（inimitability），O 則代表組織（organization）。經理人在進行內部分析時，可以問自己以下四道問題：

首先，公司的資源是否具有價值，能讓公司利用外部環境的機會並抵抗威脅？例如，蘋果的產品設計能力具有價值，因為它能幫助公司善用電腦裝置產業中新產品類別的機會，開發出具有觸控式螢幕的 iPhone 和 iPad；設計能力也讓蘋果把競爭者甩在一旁，從而避開威脅。一般來說，具有價值的資源必須：(1) 能為公司的產品創造出強烈需求；(2) 降低產品的生產成本。

其次，公司的資源是否稀有？如果某種資源並不罕見，競爭對手也有機會獲取，就不會成為競爭優勢的來源。對於想獲得競爭優勢的公司而言，必須擁有優於競爭對手的某些資源，而且不是一般性的資源，而是不尋常的資源。例如蘋果的設計能力就是一種稀有的流程知識，放眼同業，沒有任何公司擁有類似的優質技能組合。

第三，這些有價值且極稀有的資源是否具有不可模仿性？換言之，這些資源容不容易被複製？如果容易，競爭對手很快就會追上，公司的競爭優勢就會消失。反過來說，如果資源難以複製、難以模仿，公司的競爭優勢就比較可能維持。蘋果的設計技能就顯得難以被模仿。

第四，公司的組織和管理方式，是否能讓它利用這些有價值、極稀有、難以模仿的資源，並創造出價值？換句話說，公司是否具有能彰顯其獨特優勢的組織架構？蘋果的成功不只因為它的設計能力，還因為這

些能力搭配了一個管理良好的組織，讓公司可以運用極佳的產品設計能力、有效率地生產，並將產品行銷與配送到顧客手中。就算公司擁有有價值、極稀有、難以模仿的資源，如果欠缺正確的組織與管理系統，公司也將處於競爭劣勢。我們將在第 12 章回頭探討組織的問題。

3.2d 資源與持續競爭優勢

以上討論帶出另一個邏輯上非常重要的問題：哪些有價值的資源最可能帶來長期、持續的競爭優勢？答案包含流程知識、組織架構，以及智慧財產。我們接下來說明為何這些資源或高階生產要素極為稀有，且競爭對手難以模仿。

稀有資源　基本生產要素的稀有性或稀缺性。一般而言，土地、勞力、管理、廠房、設備可透過公開市場採購。這些資源當然並非同質，有些員工更具生產力，有些土地更有價值，有些經理人有較佳的管理技能。而且隨著時間的推移，這些明顯具有高生產力的資源所產生的服務，就會有比較高的市場價格；因此人們必須為最好的土地、員工、經理人、設備付出較高的代價。事實上在自由市場中，這類資源的價格會被哄抬，以反映其經濟價值，因此相較於買下這些資源的公司而言，這些資源的賣方會獲取絕大部分的價值。

接下來討論流程知識和組織架構。這些資源傾向於異質，沒有兩家公司完全一樣；每家公司各有其歷史，有其影響內部活動的組織方式和流程管理方式。例如，蘋果公司的產品開發管理方式不同於微軟或三星；可口可樂的市場行銷手法和百事可樂有著細微但重要的差異；紐可鋼鐵的人力資源功能把員工生產力提升到高於美國鋼鐵所能達到的水準。每個組織都有自己的文化，有自己特定的行事之道。某些公司發展出比競爭對手更優質的流程知識與組織架構，或許是因為其策略願景，也可能因為系統性流程改善的努力，或透過反覆試驗，甚至只是憑藉運氣。根據定義，這些資源都是稀有的，是公司歷史路徑相依（path-dependent）的結果；而且公司「擁有」的流程知識與組織架構，並不是從某位供應商手中買來的，因此公司可以獲得這些資源所帶來的全部經濟價值。

智慧財產被專利、著作權或商標所保護，因此也具備稀有性。你只能註冊沒有任何人註冊過的專利，而著作權能保護個人或公司的獨特創作，防止任何人重製。例如，微軟視窗作業系統的軟體編碼享有著作權，旁人不可以在未經微軟許可下使用相同的編碼。同樣地，商標法保護公

司的獨特符碼、名稱、圖像，以防止被重製使用，這創造了稀有性。例如競爭對手不能使用蘋果的圖像，那是蘋果的獨特財產，因此具備稀有性。

模仿障礙　接下來討論不可模仿性。如果公司開發了某項稀有、有價值的資源，使它能夠創造更多需求，收取較高價格並降低成本，此時競爭對手複製這項資源的難度有多高？換句話說，什麼是**模仿障礙（barriers to imitation）**？

模仿障礙
讓其他個體或公司試圖複製某件事物時遭遇困難的某些要素或特質。

首先就智慧財產權而言，競爭對手複製智慧財產的能力，首要取決於國家的智慧財產權制度的有效性。美國或歐盟等先進國家便建立了良好的智慧財產權法律，直接模仿是違法的，侵權者可能會遭到起訴還必須賠償損失。這些法律保護可以防止大多數公司的智慧財產權被直接複製。然而，在缺乏完善智慧財產權法律的開發中國家，由於缺乏法律制裁，智慧財產權可能會被廣泛複製，例如過去的中國。但隨著中國的法律系統採用符合國際規範的專利、著作權以及商標法，這種情形愈來愈少。

儘管直接複製是違法的，但公司卻可能在競爭對手智慧財產權的周邊，發明自己的方法，做出功能相似的科技，以些微不同的方式產生相同的結果。這對已註冊的專利知識而言，形成特殊的問題。專利雖然給予發明者 20 年的法律保護以避免直接模仿，但研究顯示，競爭對手 4 年內就有能力在既有專利下，運用自己的方式做出專利創新的 60%。反觀商標法提供 10 年的保護期間以避免模仿，每 10 年可再重新註冊，因此競爭對手幾乎不可能在不違法的情況下，複製別家公司已註冊的圖像或品牌名稱。這很重要，因為圖像和品牌名稱是強而有力的象徵符號，可防止公司的品牌受到來自競爭對手的直接攻擊，因此公司可利用強勢的品牌，在周邊築起一道經濟護城河。

稀有、具價值的流程知識是競爭對手難以複製的，模仿障礙很高，主要理由有二。第一，流程知識往往 (1) 有部分難以言喻；(2) 隱藏在公司內部；(3) 具有社會複雜性，因此外人很難精確辨識這些稀有、有價值的流程知識，這稱之為**因果模糊性（causal ambiguity）**。此外，這種知識的社會複雜性也表示，想透過挖角成功公司的個別員工來獲得流程知識，可能徒勞無功，因為每個人都只具備整體知識的一小部分經驗。

因果模糊性
事情 A 會導致結果 B，但其中的因果關係難以被清楚理解。

第二，即使競爭者能精確辨識出有價值且極稀有的流程知識，它還是必須把這些知識運用到自己的組織內部，但這很不容易，因為進行模

仿的公司必須改變目前的經營方式，而這些改變可能受到組織慣性的阻礙。第 12 章將詳細討論組織慣性，現在要留意的是：組織結構、慣例和文化是出了名的難以改變，主要是因為變革的結果會削弱某些組織成員的權力和影響力，這會形成反對的來源，導致組織文化改變的困難，尤其是舊的習慣、舊的做事方式、舊的認識世界的方式。一般而言，流程改變需要好幾年的持續努力，但在這段期間，公司努力模仿的對象可能早已積累了新的知識，繼續往前邁進。

在美國汽車業中，欠缺模仿有價值的流程知識的能力，似乎一直是個問題。例如，數十年來福特和通用汽車都曾試圖模仿豐田的精實生產系統，但始終受到內部慣性的阻礙，包括：工會反對改變工作實務；幾十年來的投資是以大規模生產的方式進行工廠配置，而非精實生產方式；組織文化原本的權力和影響力的平衡被打破，導致對變革的抗拒。

有價值、極稀有的組織架構也非常難以被競爭對手模仿，這和流程知識難以被模仿的道理相同。尤其是，即使模仿者可以精確辨識出成功公司的組織架構特徵，採行這個架構可能牽涉到大規模的組織變革，而在內部慣性的影響下，這將是高風險且困難重重的工作。

意涵　本章已討論智慧財產、流程知識以及組織架構這類的高階生產要素，相較於基本生產要素，更具備稀有性、不可模仿性等高模仿障礙。換言之，高階生產要素比較可能構成組織的獨特優勢。這有幾個意涵。

第一，經理人可藉由建立智慧財產權（例如專利、著作權、商標註冊）在法律上主張權利，避免智慧財產遭到競爭對手的模仿。然而，有時候保護有價值的技術的最好方式，不是申請專利而是把它當作商業機密。以可口可樂為例，它的可樂配方從來沒有申請專利，因為申請專利就必須把關於祕密配方的有價值的資訊公諸於世。

第二，有鑑於流程知識往往是持續競爭優勢的重要來源，經理人應該關注流程的優化，例如投入時間與精力在流程改善的方法論上，像是六個標準差（第 4 章將討論）這樣的流程改善。同樣地，有鑑於組織架構的重要性，經理人應確保公司組織架構的最適化，因此對組織設計進行批判的、預先的回應式思考，是非常重要的任務（第 12 章將討論）。

第三，對於卓越的流程和實務進行保護以避免外洩。例如，英特爾是非常有效率的微處理器製造商，已開發出有價值的技術以改善製造流程，但英特爾決定不申請專利；相反地，它把這個知識視為商業機密。英特爾所抱持的理由是，如果拿這項技術去申請專利，專利文件就必須揭露該技術的重要資訊，反倒讓競爭對手有機可乘。

第四，如果公司在核心功能活動中發展出極稀有且有價值的流程知識，卻為了追求短期成本節省或其他的利益交換，而把這些活動外包給第三方生產者，是相當不智的做法。一些觀察家相信，波音公司決定把737飛機的水平穩定器外包給中國承包商，就是犯了這樣的錯誤。水平穩定器位於飛機尾部的水平翼上，波音公司設計並製造水平穩定器已有相當的歷史，因此累積了稀有、有價值的流程知識。1990年代晚期，基於雙方的默契，波音公司把水平穩定器的生產外包，以換取中國航空公司更多的訂單。雖然波音公司在短期內獲得利益，但卻提供了中國製造商發展自己流程知識的大好機會，而波音公司反倒停止累積重要的流程知識。時至今日，中國的飛機製造商正打造出足以媲美波音737飛機的競爭機型；波音公司的外包決策很可能幫了中國公司大忙，連帶損害了波音的長期競爭優勢。



3.3 價值創造與獲利能力

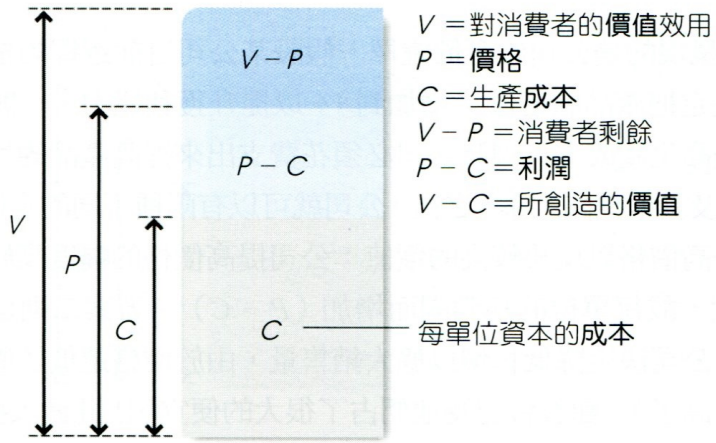
我們已討論了公司如何以有價值、極稀有，難以模仿的資源為基礎以建立競爭優勢，這些資源存在於公司內部良好的組織與管理系統中，構成公司的獨特優勢，創造出持續的競爭優勢。本節進一步探討這些資源（優勢）如何轉化為卓越的獲利能力。

公司的獲利能力基本上取決於三個因素：(1) 顧客對公司產品的評價；(2) 公司所定的產品價格；(3) 創造這些產品所需的成本。顧客對產品的評價，反映了他們從產品中獲得的效用，即消費或擁有該產品所獲得的幸福感或滿足感。價值與價格不同；價值是顧客從產品中獲得的東西，是產品屬性的函數，例如性能、設計、品質、銷售、售後服務等。舉例來說，大多數顧客對豐田的高級汽車凌志（Lexus）給予較高評價，而對起亞（Kia）汽車的大眾化經濟車給予較低評價，主要是因為人們覺得凌志汽車具有較佳的性能、卓越的設計、品質，以及服務。公司以顧客的觀點來強化其產品的效用或價值，可使公司有更多的訂價選擇：它可以反映效用而提高售價；或降低售價以促使更多顧客購買產品，進而增加銷售量。

不論公司選擇何種訂價方式，一般而言，公司對產品或服務所收取的價格，會低於顧客對該產品或服務的效用價值，這是因為顧客要獲得經濟學家所稱的消費者剩餘（consumer surplus）。

顧客之所以能達成此目的，是因為公司通常也不可能把市場區隔細

圖 3.2 每單位的價值創造



分到足以反映每一位顧客對產品的價值評估，藉此向每一位顧客收取不同的價格，這就是經濟學家所說的顧客保留價格（customer's reservation price）。此外，公司之間的競爭，導致公司僅能收取比獨占情況還低的價格。基於上述原因，公司所收取的價格，往往會低於許多顧客所認知的產品效用價值。在這裡要記住的基本原則是：消費者從公司的產品或服務中所獲得的效用愈高，公司就擁有愈多的訂價選擇。

圖 3.2 呈現了這種概念。V 是顧客認為某產品每一單位的平均價值；P 是公司決定收取的單位平均售價；C 是生產該產品的平均單位成本（包括實際生產成本，以及生產系統的資本投入成本）。公司每單位的平均利潤等於 $P - C$，而消費者剩餘等於 $V - P$。換言之，$V - P$ 衡量的是消費者所獲得的價值，而 $P - C$ 衡量的是公司所獲得的價值。只要 P 高於 C，公司便能賺取利潤，且 C 相對於 P 愈低的話獲利能力就愈高。但要切記：V 和 P 之間的差距相當程度取決於市場上競爭壓力的強度，當競爭的強度愈低時，相對於 V 的收費價格將愈高，但這之間的差異仍取決於公司的訂價選擇。

同樣地，公司也可以選擇維持低價，因為低價可讓它銷售更多產品以達到規模經濟，並藉由相對於 P 而言較低的 C 來提高利潤。

另外要注意的是，公司所創造的價值，是由消費者從產品所獲得的價值或效用（V）與生產成本（C）之間的差異來衡量，亦即 $V - C$。公司所創造的價值，是把產品的生產成本 C 轉換成顧客認知的效用價值 V。公司可藉由降低 C，或藉由更好的設計、性能、品質、服務等使產品更具有吸引力，以創造更高的價值。當顧客覺得產品的效用價值愈高

時（V 增加），就願意支付愈高的價格（P 增加）。以上的討論說明，當公司能比對手創造出更多的顧客價值時，就具有競爭優勢與較高的獲利能力。

圖 3.3 呈現的是公司的訂價選擇。假設某公司目前選擇的是中間這一欄，它決定把產品的價值 V 增加到 V^* 以提升獲利能力。一開始，增加價值會提高生產成本，因為公司必須花費支出來提高產品的性能、品質、服務以及其他相關因素。之後，公司就可以有兩種不同的定價選擇。方案一是提高價格以反映較高的價值：公司提高價格的幅度高於其成本增加的幅度，故每單位的利潤因而增加（$P - C$）。方案二則是非常不同的選項：公司決定降低售價以擴大銷售量，由於價格遠低於價值（消費者剩餘提高了），顧客會認為他們占了很大的便宜，因此湧入搶購（需求提高）。需求增加使得銷售量擴大，公司便能實現規模經濟並降低平均單位成本。雖然創造額外的價值會在一開始讓成本增加，但由於產量增加有助於達到規模經濟，平均單位生產成本因此下降，利潤率也隨之擴大。

經理人必須了解價值、訂價、需求、成本之間的動態關係，並在最大化競爭優勢與獲利能力的前提上做出抉擇。例如圖 3.3 的方案二，若低價並未導致需求快速增加，或是產量擴充所獲得的規模經濟很低時，就不是一個可行的策略。經理人必須了解價值創造和訂價決策對於需求

圖 3.3 價值創造與訂價選擇

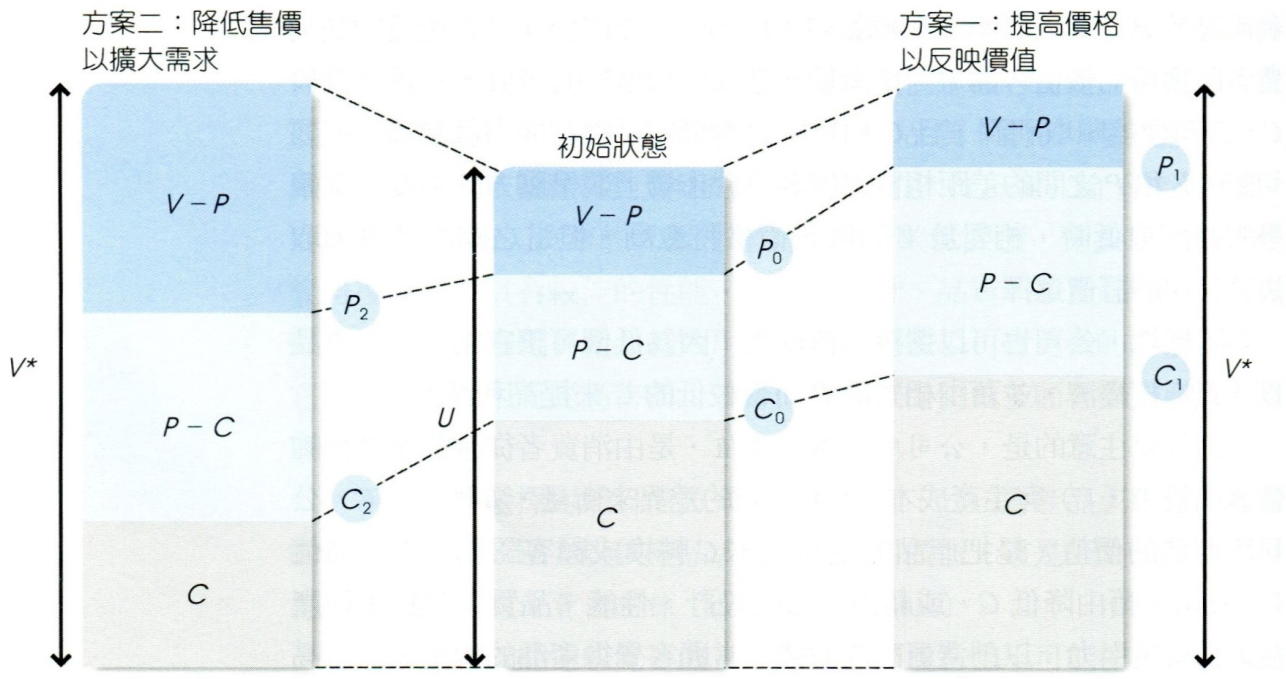
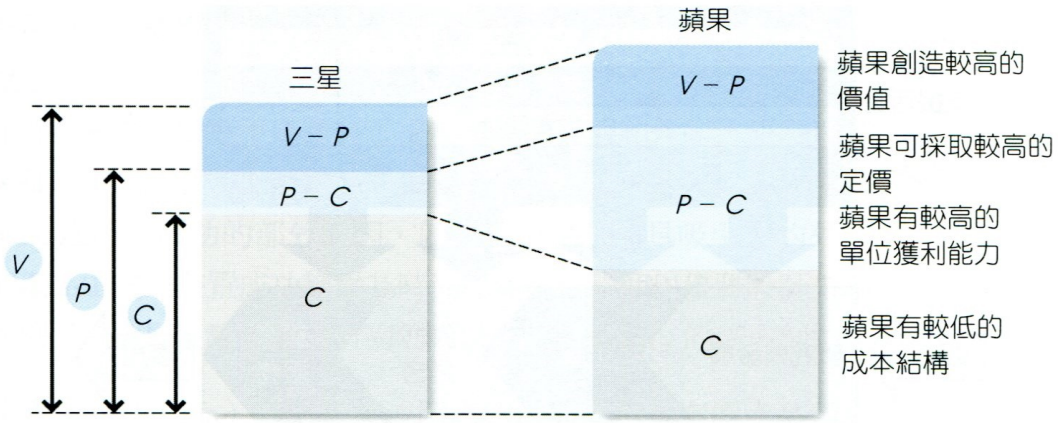


圖 3.4　蘋果與三星智慧型手機的比較



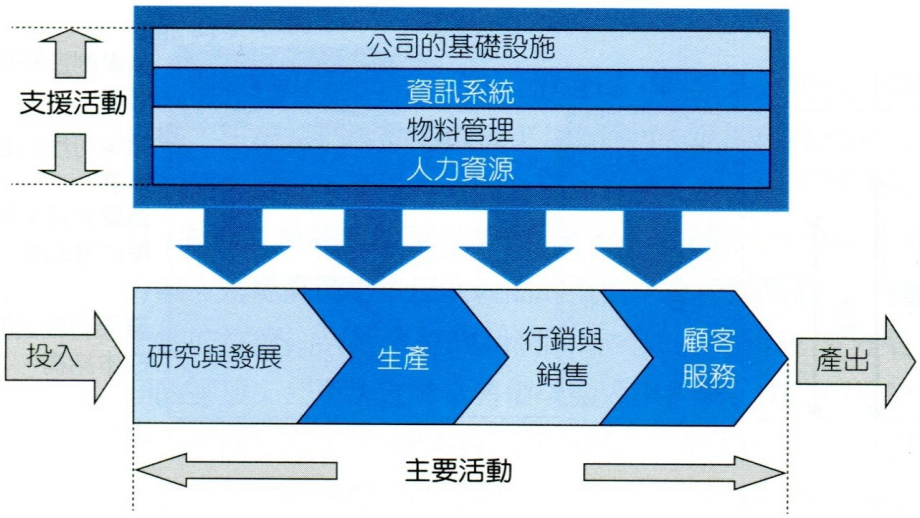
的影響，並了解產量的增加如何改變單位成本。換言之，經理人在做出最大化獲利能力的決策前，必須掌握公司產品的需求狀況，以及在不同產出水準下的成本結構。

對公司而言，最有利的定位莫過於利用有價值、極稀有、難以模仿的資源和能力，為顧客提供比競爭對手價值更高的產品（也就是帶給顧客更多效用），且同時擁有比競爭對手更低的生產成本。這是許多公司夢寐以求的目標。以蘋果在 iPhone 的成功為例，蘋果以其優雅設計為消費者創造價值，iPhone 有直覺式、容易操作的介面，搭配 iTunes 及 iCloud 等應用程式；此外，蘋果也積極打造一個健康的生態系統，鼓勵第三方應用軟體的開發商撰寫可在 iPhone 執行的應用軟體。蘋果成功地在這些面向上差異化，因此可以收取比三星、HTC 等類似產品更高的價格。同時，由於蘋果銷售大量的 iPhone，它在零組件的採購和生產上享有規模經濟，壓低 iPhone 的平均單位成本。因此，即便 iPhone 採用昂貴的原物料，像是金屬拉絲鋁的外殼與抗刮損的特製玻璃螢幕，它還是能訂定高於競爭對手的價格並享有較低的成本。因此，雖然三星在 2016 年賣出比蘋果更多的手機，蘋果還是在當年的全球智慧型手機市場中囊括 91% 的利潤，剩下的 9% 由三星獲取，而其他智慧型手機廠商幾乎毫無利潤可言。

3.4 價值鏈

公司的所有功能，如生產、行銷、產品開發、服務、資訊系統、物

圖 3.5 價值鏈



價值鏈
把公司視為包含由投入到產出的一連串活動鏈的概念。

料管理、人力資源等，都可經由差異化來達到降低成本結構或提升產品價值的效果。分析此概念的第一個步驟就是圖 3.5 的價值鏈。**價值鏈**（value chain）把公司視為從投入到產出的一連串功能活動鏈，轉換的過程包括主要活動與支援活動，而產品價值的增加是藉由價值鏈中的每一個環節來達成。有價值、極稀有、難以模仿的公司資源，可能存在於一項或多項價值鏈活動中。

3.4a 主要活動

主要活動
與產品的設計、創造、運送、行銷、支援與售後服務等相關的活動。

主要活動（primary activities）包括產品的設計、創造、運送、行銷，以及支援與售後服務。在圖 3.5 的價值鏈中，主要活動區分成四個功能：研究發展、生產、行銷與銷售、顧客服務。

研究發展　研究發展（research and development, R&D）是指產品的設計和生產程序。一般認為 R&D 是針對實體產品的設計以及製造業的生產流程，例如 iPhone 或豐田汽車；但許多服務業也從事 R&D 工作，例如銀行業在競爭過程中開發出新的金融商品，並以新的方法把這些新產品傳遞到顧客手中。網路銀行與智慧型現金卡就是銀行業新產品開發的成果；早期銀行業創新的例子包括自動提款機、信用卡、現金卡等。

R&D 能帶來卓越的產品設計，提升產品的功能性，提高對顧客的吸引力，因此可提高產品價值。另一方面，R&D 能使生產過程更有效

率，因此也可以降低生產成本。換言之，R&D 能降低成本或提升產品價值，讓公司可以收取更高的價格。英特爾的 R&D 所創造的價值，是發展出更具威力的微處理器，並（與設備供應商共同）開發出更有效率的製造程序。

在此特別強調：研發不僅是為了提高產品的外觀和性能，研發也可以塑造典雅的產品設計，在消費者心中創造出卓越價值的印象。例如蘋果的 iPhone 之所以成功的部分原因，就是擁有優雅、具吸引力的外觀設計，把產品由電子裝置成功轉變為時尚配件。另一個以優雅設計來創造價值的例子，則是策略行動所討論的時裝公司 Burberry 的價值創造。

生產　生產（production）是指產品或服務的創造過程。實體產品的生產指的是製造；而對銀行或零售等服務業而言，「生產」發生在把服務傳遞給顧客的同時，例如對諾斯壯百貨來說，生產發生在顧客每次進行採購的時候。公司在生產功能中有效率地執行活動有助於降低成本結構。此外，生產功能也呈現在創造高產品品質的活動中，為產品帶來差異化（較高的價值）與低成本。

行銷與銷售　行銷與銷售（marketing and sales）功能中有很多方法能幫助公司創造價值。透過品牌定位與廣告，行銷功能可增加顧客對公司產品的知覺價值（以及產品效用）。只要行銷功能可幫助產品在顧客心中創造良好形象，就能提升效用。例如法國沛綠雅公司（Perrier）說服美國消費者購買一瓶 2.5 美元的碳酸礦泉水，而該礦泉水的採集、裝瓶、配銷成本只有 1 美元。沛綠雅的行銷功能基本上增加了消費者的知覺效用。同樣地，Burberry 的行銷部門透過品牌再造與產品提供來增加價值創造。行銷與銷售也可以透過發現顧客的需要，將此資訊與公司的研發功能溝通，以設計出更符合顧客需要的產品。

顧客服務　服務（service）功能的角色在於提供售後服務與支援，以便在顧客購買產品之後解決顧客的問題並提供支援，在顧客心目中創造出更卓越的效用。例如美國的重型推土機設備公司卡特彼勒（Caterpillar），能在全世界任何地點 24 小時內提供零件替換服務，因此當機器故障時可降低顧客的停工待修損失。這對於待工損失極為昂貴的營建產業而言，是非常有價值的支援能耐。這樣的服務功能有助於提升卡特彼勒產品在顧客心目中的效用，因此卡特彼勒得以訂定較高的價格。



策略行動

Burberry 的價值創造

1997 年，當紐約薩克斯第五大道百貨（Saks Fifth Avenue）的總裁蘿絲・馬里・巴禾（Rose Marie Bravo）宣布她要離開現職，去擔任身陷困境的英國時裝公司 Burberry 的 CEO 時，人們認為她瘋了。在當時，以身穿格紋內襯風衣的設計師商標而廣為人知的 Burberry，被形容是過時、乏味，幾乎沒有時尚感可言的品牌。然而，當巴禾在 2006 年卸下 Burberry 的職務時，她被喻為全英國與美國的最佳經理人之一。她任內推動的重整工程，使 Burberry 轉型為評論家口中「十分時髦」的高檔時尚品牌，利用著名的格紋設計來修飾每樣東西，從風衣到比基尼，從手提包到行李箱；繽紛的色彩也從粉紅色、藍色到紫色都有。不到 10 年時間，Burberry 搖身一變成為世界上最有價值的奢華時尚品牌。

當被問到如何實現成功轉型時，巴禾解釋道，這是藉由持續的創意與創新，讓品牌的潛在價值得以釋放。巴禾僱用世界一流的設計師來重新打造 Burberry 老舊的時尚路線，並延攬克里斯托弗・貝利（Christopher Bailey）這位頂尖的設計師來領導設計團隊。行銷部門與廣告商緊密合作，開發出能吸引年輕、有消費力客群的時髦廣告。這些廣告以超級名模凱特・摩絲（Kate Moss）為賣點來進行宣傳，並僱用頂級時尚攝影師來拍攝身穿 Burberry 的摩絲。Burberry 也對配銷進行嚴格的管控，把和品牌形象不符的產品下架，並擴大直營的連鎖店家數目。

巴禾也指出，「不論你是否相信，創意不止來自設計師的想法……，也可能來自銷售樓層、行銷部門，甚至會計師。不論身處哪個層級，人們都會有關於自己工作上的觀點，因此當他們提出意見時，都是值得聆聽的。」巴禾也強調團隊合作的重要性。「我認為有一件事常被人們忽略，那就是團隊的品質。這不是一個人或兩個人，而是一整群人；一個朝向目標邁進而且有凝聚力的團隊，才能讓這一切發生。」她表示，她的工作就是建立並激勵這樣的團隊，「使他們維持在公司發展的軌道上，並確保他們追隨公司的願景。」

資料來源：引用自 S. Beatty, "Bass Talk: Plotting Plaid's Future," *The Wall Street Journal*, September 9, 2004, p. B1; C. M. Moore and G. Birtwistle, "The Burberry Business Model," *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (2004): 412–422; M. Dickson, "Bravo's Legacy in Transforming Burberry," *Financial Times*, October 6, 2005, p. 22.