

## 出國報告（出國類別：實習）

### 參加美國史丹佛大學高階管理研習課程

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：核能發電事業部策劃室吳東明資深策劃師

派赴國家：美國

出國期間：106年8月12日至8月27日

報告日期：106年10月24日

# 目 錄

壹、 出國緣起及目的 .....	3
貳、 出國行程 .....	6
參、 研習課程內容 .....	7
肆、 心得與建議.....	19

# 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加美國史丹佛大學高階管理研習課程

頁數 24 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

吳東明/台灣電力公司/核能發電事業部策劃室/資深策劃師/(02)2366-5013

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他(開會)

出國期間：106年8月12日至8月27日 出國地區：美國

報告日期：106年10月24日

分類號/目

關鍵詞：供應鏈管理、超越市場規則

內容摘要：(二百至三百字)

本次赴國外研習，參加美國史丹佛大學商學院(Graduate School of Business, Stanford University)開設之「供應鏈管理：策略及創新」及「超越市場規則的策略：藉由外部關係(公部門、公眾事務等)建立競爭優勢」，課程內容主要包括供應鏈管理領導、三 A 供應鏈理論、價值信條、設計思考、企業的策略創新挑戰、創新與管制、策略性企業社會責任、超越市場的策略、危機管理等，強調聚焦在前瞻思維的策略，透過理解和善用不確定性因素的正向影響，學習如何主動掌握機會領先競爭對手，並學習在非市場力量造成危機時如何減輕風險，開創新機運。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

# 壹、出國緣起及目的

## 一、緣起

本公司為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外知名企業菁英互動學習，以提升經營管理能力，培植公司人才潛力。故於 103 年起提出「台灣電力公司主管人員學習發展精進方案－寰宇計畫」，選派中、高階主管參加國外訓練，104 年度起增加選派基層主管赴國外研習。

本次出國研習選擇課程的考量，主要包括課程主題符合公司未來業務發展之需要、內容具備實用性及前瞻性、有創新的策略思維、以及引領商業發展潮流等。除了選擇適當的研習主題之外，研習機構、學校的評價也列入考慮。此外，今年電業法修法通過後，本公司面臨轉型的挑戰。因此，選擇與核能發電事業部未來需面對、處理的課題有關的課程，也是這次出國研習的重要考量。

今年新修訂的電業法已將「非核家園」正式入法，本公司營運中的各核能機組自民國 107 年底到 114 年將陸續停止運轉，開始進行除役，核能發電事業部正積極規劃轉型工作，包括大步展開除役各項準備工作、以及盤點、保存核心技術，規劃推動核能服務拓展對外商機等。鑒於事業部在核能電廠除役方面，已將除役技術國產化及推動發展國內除役產業鏈列為重點工作推動，此外，未來轉型過程外部關係對策略之訂定與推動亦至關重要，故選定相關主題之研習課程及學校如下：

- (一) 參加美國史丹佛大學商學院開設之「供應鏈管理：策略及創新」課程，課程時間自 8 月 13 日至 8 月 18 日，為期 6 天。
- (二) 參加美國史丹佛大學商學院開設之「超越市場規則的策略：經由政府關係、公眾關係建立競爭優勢」課程，課程時間 8 月 20 日至 8 月 25 日，為期 6 天。

## 二、研習學校簡介

史丹佛大學位於美國加州舊金山灣區南部的帕羅奧圖市（Palo Alto），臨近世界著名的高科技園區矽谷，占地約 33 平方公里（8180 英畝），是美國面積第六大的大學，大學部有地球、能源暨環境科學院、工學院和人文科學院，並設有研究所，另外，醫學院、法學院、商學院及教育學院僅有研究所課程，是世界著名私立研究型大學，在 ARWU、QS、泰晤士高等教育等世界大學排名數一數二。創校迄今已逾 125 年，培育不少世界級的頂尖學者，更是孕育矽谷眾多知名公司領導者的搖籃，包括惠普、谷歌、雅虎、耐吉、羅技、特斯拉汽車、Firefox、藝電、昇陽、NVIDIA、思科及 eBay 等公司的創辦人，均出自史丹佛大學。

史丹佛大學向來以自由和創新校風著名，校內的「d.school」（Hasso Plattner Institute of Design），更是全世界最具前瞻性的創意中心，全世界頂尖企業和大學都來取經，希望找到創新的方法。國內多所大學開設的「創新設計學程」，即師法「d.school」的理念與方法。近年，「d.school」更提出了「史丹佛 2025」的想像藍圖，從四個面向提出了對未來大學的四個想像，重新思考「未來學習」的樣貌。

史丹佛大學商學院成立於 1925 年，與哈佛商學院並列為美國最好的商學院，師資陣容豐富，包括 3 位諾貝爾經濟學獎學者、5 位榮獲俗稱「小諾貝爾獎」的約翰·貝茲·克拉克獎教授、4 位美國國家科學院院士、以及 19 位美國藝術暨科學學院院士。史丹佛大學商學院無大學部，只招收 2 年制的企管碩士班（MBA）、1 年制的企業菁英專修班、博士班、6 週制的高階經營管理課程，以及每年約 60 項為期 1 週的高階管理教育課程（Executive Education）。其高階管理教育課程強調以創新以及開創新企業的企業家精神設計，由商學院教授群主導、主持，全程深入參與，和學員密切互動，教學結合理論與實務，並借重矽谷豐富的資源和商業經驗，來加深學習效果，強化學員應付未來變化的才智和能力。此課程開設至今已累計超過 18,000 家公司、50,000 名來自全球各地的企業人士參與訓練研習。

### 三、 預期目的

管理階層處理企業組織內複雜的議題，除了需要良好的分析能力、有效率的管理方法，需要精進領導力，更要具備處理複雜議題的寬闊視野。本次藉由參加寰宇計畫國外研習，希望充實個人的議題分析、策略規劃、溝通和領導等相關管理知能，發展突破困境的思維與核心能力，期能為事業部迎接挑戰有所貢獻。

## 貳、出國行程

本次出國研習參加史丹佛大學商學院之高階管理課程，出國行程及研習課程名稱及期間如下：

日期	內容
8月12日	往程(台北－舊金山－史丹佛)
8月13日 -8月25日	參加史丹佛大學高階管理課程： 1. 「供應鏈管理：策略及創新」，自8月13日至8月18日 (Supply Chain Management: Strategies and Innovations) 2. 「超越市場規則的策略：經由政府關係、公眾關係建立競爭優勢」，自8月20日至8月25日 (Strategy Beyond Markets: Building Competitive Advantage Through Government Relations and Public Affairs)
8月26日 -8月27日	返程(史丹佛－舊金山－台北)

## 參、研習課程內容

### 一、供應鏈管理

現代商業的發展使得供應鏈越趨複雜，協調供應鏈需要面對的挑戰與日俱增，不僅因為商品更多樣化、個性化（重視顧客需求），參與的供應商更繁雜，配送的區域更廣，還包括貿易規範和協定、政治系統、科技進展等潛在的改變使得不確定性儼然成為常態。但另一方面，不確定性卻也提供一些機會，成功的關鍵在於制定正確的策略，管理不確定的事以減輕風險，以及藉由創新和破壞來轉化、開創新的機會。本項課程即聚焦在供應鏈管理的重點：策略和創新。

今天即便我們可從領先群倫的公司學習典範，但變化是常態，今日的典範明日或將過時、不適用。史丹佛大學商學院開設的「供應鏈管理：策略與創新」課程聚焦在前瞻思維的策略，引領學員理解和利用不確定性因素的影響，領先競爭對手主動掌握機會。在這裡可以和世界知名的供應鏈領導者，以及在政經、永續發展、資料分析等領域位居思想領袖的教授群共聚一堂，探討創新思維。同時，和來自世界各地不同業界懷抱相同動機的經理人共同研習，更有助於掌握供應鏈中最急需因應的議題，並學習如何創新開創未來。

#### (一) 課程目標

學習運用創新，當面對地緣政治和技術力量的轉變時如何創造和擷取供應鏈的價值，包括：

1. 策略性、全面性、積極地思考供應鏈的各個面向
2. 了解地緣政治和科技力量的影響以及如何利用它們取得競爭優勢
3. 將創新帶入整個供應鏈 - 從如何與合作夥伴一起工作，將工廠設在何處，乃至如何利用外包、境外生產或重新架構。
4. 促進和支持公司的創新，以實現更快的新產品開發和更有效的市場拓展。
5. 了解設計思考的原則，以便更了解客戶的需求，建立以客戶為中心的供應鏈。
6. 開展價值創造的心態，幫助個人將供應鏈定位為具有策略優勢的利器。

7. 創建一個強大的專業同儕網路，可供課堂之外運用。

## (二) 課程安排

本項課程聚焦在形塑供應鏈的三個關鍵力：

1. 世界級的供應鏈管理：從勞動和物流到基礎設施和永續發展，學習最先進的供應鏈框架和基本知識，以創建和管理可領導市場的全球供應鏈，使更能滿足客戶的需求。藉由關注客戶的需求，學習如何創建供應鏈，增強客戶滿意度，建立忠誠度，增加市場占有率。
2. 地緣政治和貿易：了解我們的供應鏈如何應對不斷變化的政治和經濟體系的需求；了解如何適應新的全球壓力，包括從區域貿易協定和關稅到稅收政策和全球法規，以有效地競爭，成功和創造價值。
3. 科技和創新：探討行業如何受到侵擾，學習監控哪些信號，並發展新的觀點和思路，以確保組織在受到破壞性創新侵擾時已準備就緒。如果運用得當，科技的破壞可能成為公司用來從數據中獲得更好洞察力的一種利器，找到新的方式來接觸客戶，並在某些情況下改變現況，轉換成新穎的商業模式。經由這項課程學習將創新植入公司的供應鏈，不僅可以節省成本，而且可以創造價值，從而擺脫競爭對手。

## (三) 重點課程

1. 供應鏈管理領導：供應鏈管理是組織競爭力的關鍵。但是，限於學員所了解的供應鏈和影響供應鏈的因素，學員和其他公司領導者如何能夠提高組織在世界舞台上的創新能力和競爭力？本課程引導學員回顧策略管理領域的一些基本想法及在領導力的意涵。
2. 三 A 供應鏈理論：在全球化市場上，許多公司要面對分散地區市場的各式客戶，滿足不同的需求。諸多變數範圍從高度不確定的市場條件和不斷變化的品味和技術，到供應鏈合作夥伴在交付貨物和服務方面的可靠性。鑑於這些挑戰，公司需要靈活和彈性地應對市場不確定性，適應供需型態的系統性變化，並調整對準供應鏈合作夥伴的動機。這就是三 A 供應鏈理論主張的敏捷性（Agility），適應性（Adaptability）和調整對準（Alignment）。

這些功能在一起構成了在供應網路中得以創造卓越價值的基礎。

3. 設計思考：史丹佛大學是當代推動設計領域模式轉變的主要教育機構之一。本課程提供了學習設計思考的機會：以人為中心，以原型為導向的創新過程，可應用於產品，服務，業務和組織設計。參與者將具有設計思考過程的實作經驗，和討論實務上如何應用設計思考於供應鏈創新和成長。
4. 超越市場策略：大多數商學院課程側重於企業與客戶、競爭對手、供應商和股東之間，在市場以互惠和自願交易的形式所進行的交流活動。相較之下，本課程認為企業需與市場以外相對重要的成員、組織和機構維持策略性的互動。在史丹佛大學商學院，超越市場策略被認為是公司實現卓越整體績效的方法之中心元件，必須融入其市場戰略。討論的議題包括活動家的壓力，政治風險，監管和立法，這些都對公司的表現和獲利能力產生重大影響。

#### (四) 課程內容

本課程由 **Professor Hua Lee** 擔任班主任，學員來自全球五大洲電子、通訊、軟體、醫療服務、製造、教育、財務、保險等行業共 43 人，為期 6 天的每日課程安排詳見附件 1。上課主要內容重點摘要如下。

##### 1. 三 A 供應鏈理論

(1) 企業的供應鏈策略必須與整體經營策略連貫一致，要能因應政經情勢變遷和科技發展。在市場變遷快速、難測的今日，需要設計能創造價值的供應鏈，求勝的策略可以用建立三 A 來說明，包括建立：

- 敏捷性 (**Agility**) – 以因應日益增加的不確定性、需要快速回應的各式變局，本項屬於短期策略。
- 適應性 (**Adaptability**) – 調整及適應政經條件和科技發展的變化，本項屬於中、長期策略。
- 調整對準 (**Alignment**) – 因應不斷新增卻又利益分歧的供應鏈夥伴，本項屬於中、長期策略。

(2) 可以印證三 A 供應鏈理論的實務案例

- 敏捷性 – 例如 F1 賽車維修站 (**Pit Stop**) 數十年來的進化和精益求精，

另外如時裝界知名品牌 **Zara** 為滿足顧客需求，重塑供應鏈為蒐集顧客的時尚偏好資訊之後才設計，並建立裁縫技術佳、供貨迅速的製衣團隊，大幅縮短顧客等待時間。

- 適應性－例如 **INTUIT** 軟體公司，從早年販售報稅軟體，調整服務內容與模式，轉為幫各式各樣客群（例如銀行、會計師、政府機構、企業、及一般民眾）提供報稅及周邊相關服務。**NETAFIM** 從傳統的灌溉設備製造商轉型為幫助農民增加收成的解決方案提供者。
- 調整對準－最著名的案例是 **Toyota** 為激勵 **Prius** 電動車成功引進美國，改善其銷售通路制度，抑減經銷商庫存的財務風險。另外，李光耀主張的“樟宜機場經驗”也是另一知名個案，機場將每日旅運資訊與交通運輸、觀光餐旅業等周邊行業分享，以便提供整合的旅遊服務品質。

(3) 世界級的價值鏈無不致力於建立、持續改進其敏捷性、適應性、及各個環節間彼此調整對準，而這個價值鏈的建立則需要具有願景和魄力的領導者帶領。

## 2. 價值信條 (Value Discipline)

(1) 價值信條是每一個企業為創造價值、追求成功而選定並持續專注經營的中心信念。一般提到的價值信條有三種：

- 營運卓越 (Operational Excellence)－注重價值，追求最佳的總成本，例如麥當勞、星巴克。
- 產品領先 (Product Leadership)－注重新穎，追求最好的產品或服務，例如 Apple、Google。
- 親近顧客 (Customer Intimacy)－注重關係，追求總體解決方案，例如 Amazon、Ritz Carton 休閒度假旅館、Nordstrom(以販售皮鞋起家，提供貼心的顧客服務，即使網路時代來臨，Zappos 快速襲捲鞋類銷售，Nordstrom 仍舊堅持店面販售各式鞋類)。

(2) 隨著電子商務興起，第四種價值信條應運而生，新興的各式平台藉著協調需求與供應兩端而創新價值，例如 Airbnb、Uber，另外日系便利商店 7-11

也是另一種藉由協調供應鏈，滿足各式各樣顧客需求的經營典範。

- (3) 企業需要調校顧客服務策略，與其追求的價值信條對齊。而價值信條可以是一項，或是兩項組合，一旦選定，只要專注價值信條、用心持續經營，均能創造利潤與價值。

### 3. 企業的策略創新挑戰

#### (1) 重要的策略領導技巧

- 策略的決定（不論是積極或消極的）是否得自活絡討論的過程，主要取決於中高層的策略領導能力
- 中高層的策略領導能力則與其概念技能和關注組織利益的領導技能高度相關
- 高階管理者的關鍵角色是擴增資源，以及將資源導向有助於自主創新的機會。

#### (2) 對高階管理者的啟示

- 界定公司與創新個人/團隊之間共同感興趣的事物
- 允許有區別的衡量/獎勵制度以反映創新需承擔的風險
- 指派在公司策略方面卓有聲譽的資深管階人員負責自主創新活動
- 確保建立一個重新佈署的程序以協助人員從自主創新回流至一般組織
- 確保組織內的一般同仁願意協助自主創新的同儕獲得相稱的獎勵
- 一旦有關運營和策略面顯得重要的資訊越來越多，便應該考慮調整優化組織設計

#### (3) 本課程之啟發

- 創新成長操之在我
- 隨著公司成長，成長面臨的挑戰就越來越大
- 使核心業務強健的程序也可能妨礙新業務的開展
- 千萬不要期望藉不斷增強優勢來矯正弱項

- 企業創業是集體管理成果，非單憑個人的努力。

#### 4. 正確的價值鏈策略

##### (1) 用不確定性的架構，解析如何區別不同的策略：

- 當需求的不確定性高（例如新創產品），而且供應量也比較不確定時（例如製程尚未發展完成），需要採用敏捷的供應鏈策略，例如與高科技結合的時裝剛剛導入市場的階段。
- 當需求的不確定性高，而供應量的不確定性較低時（例如製程已經穩定），需要採用可快速回應市場的供應鏈策略，例如流行服裝的產銷。
- 當需求的不確定性較低（例如一般功能性的產品），而供應量的不確定性也比較低時，需要採用有效率的供應鏈策略，例如日用服裝的產銷。
- 當需求的不確定性比較低，而且供應量不確定性較高時，需要採用規避風險的供應鏈策略，例如定量限額供應或是特殊材料訂購等。

##### (2) 企業必須視產品、市場、時機的不同，採取不同的供應鏈策略，也就是策略必須隨產品的生命週期動態調整，如果僅用單一策略，不思轉換、創新價值，將會非常危險的。

#### 5. 設計思考（Design Thinking）

##### (1) 史丹佛大學 d.school 深信每個人都與生具有創意能力，設計思考即是一個以人為中心的問題解決方法，不僅適用在產品和服務設計，也可應用於業務和組織設計。設計思考從滿足使用者需求的角度出發，透過「用同理心發覺」、「實現洞察」、「創意動腦」、「原型試作」、「用同理心實測」等步驟，逐步達成設計目標。

##### (2) 設計思考的流程：

- A. 用同理心發覺（Digging for empathy）－從與使用者的互動、對談中，用同理心發覺、找尋和設計標的有關的使用者情緒和心情故事。
- B. 實現洞察（Realizing new insights）－從觀察使用者、不斷與使用者交

談的過程，推論對使用者真正有意義的事物，實現洞察。

C. 創意動腦（**Ideating**）－透過多重的方式，更多人的參與，不限制地發想創意點子，不斷地討論、反覆思考後，較佳的方案逐漸浮現。

D. 原型試作（**Prototyping**）－利用試作的雛形，與使用者繼續溝通，獲得回饋意見後，進行設計調整（**Tuning**）。

E. 用同理心測試（**Testing with empathy**）－利用試作的原型，和使用者用同理心進行實地測試，或是模擬情境測試，觀察是否感動使用者，觸動使用者和設計標的有關的情緒或心情故事。

(3) 動手實作：課程中採用分組方式，實地演練如何發覺和錢包有關的使用者經驗和心情故事，應用設計思考的步驟，實現創意設計。

## 二、超越市場規則的策略

一個公司的聲譽需要經年累月經營，但它卻可能在幾分鐘內被破壞。如果能夠預先想好，預測並發展相關的策略，以應對和處理關鍵的非市場力量，包括立法和監管機關，以及活動團體和媒體，可以使情勢有所不同。超越市場策略課程是將思考與行動相結合，提供全面性的策略和實踐技巧，幫助學員評估企業的潛在風險並抓住新機遇。經由本課程可以學習寶貴的工具和手法，帶回工作崗位，應用在當非市場力量造成危機時如何減輕風險，並從而瞭解活動團體、政客的動機，以及預測其行徑。

超越市場的策略課程提供及時、專業的、對任何人開發業務至關重要的策略。我們只要看看當今的商業頭條新聞便能信服課程的設計－結合即時案例與尖端學術研究，並由史丹佛大學商學院教授與史丹佛大學公共事務副校長合作領導。在本項課程中，將與具有共同目標的教師和其他學員一起學習、討論和合作，以提升超越市場策略的重要性，使這些策略與公司的核心策略更為整合。並從矽谷企業的角度幫助拓展個人的思考，與不同領域的高階管理人員交流、討論實務經驗。

### (一) 課程目標

學習運用工具、分析的架構、領導技巧，並建立信心以主動管理風險，以及對

整個組織產生正向的影響；更進一步的學習目標包括：

1. 評估和管理政策制定者、利益團體，利害關係人和媒體所產生的風險。
2. 分析、整合和掌握公司的超越市場策略
3. 制定和執行策略，以維護公司的利益，並將潛在的威脅轉化為競爭機會。
4. 解析實務案例，從這些實例中學習，例如 Uber、歐盟主張的個人隱私權等。
5. 創建一個強大的專業同儕網路，一起分享想法和經驗。

## (二) 課程安排

本項課程結合即時的商業案例和前端的學術研究，幫助學員發覺我們公司的日常業務、績效，甚至聲譽，如何受市場以外的力量影響，如何與這些外力互動，並學習如何擬訂整體的策略，利用非市場力量，成功管理風險，並抓住新機遇，為自己的公司創造競爭優勢。課程安排涵蓋：

1. 探索的主題從利害關係人情緒的大數據分析到在監管陰影下的創業精神。
2. 聽取頂尖專家講授親身實務經驗，例如前美國國務卿萊斯女士。
3. 研習與商業有關的新立法、美國總統選舉的啟示，以及當紅的政府事務。

本項課程研習矽谷和其他地區的實務案例，讓學員從解析和辯證中學習，這些案包括：

- (1) 美國財政部對稅負倒置 (Corporate Inversion，美國企業一種境外避稅方法) 採取行動之後，輝瑞公司 (Pfizer) 取消了與 Allergan 簽署的 1600 億美元併購協議。
- (2) 漢莎航空 (德航) 和法國航空-荷蘭皇家航空集團聯手遊說管制當局阻止阿聯酋航空在歐盟新增航線。
- (3) Uber 成功地破壞了多個城市嚴格管制的計程車和出租豪華轎車行業，確保持續成功地進入市場
- (4) 不顧西班牙母公司 Repsol 的反對，阿根廷將其經營石油和天然氣的子公司 YPF 國有化。
- (5) 豐田汽車成功說服加州政府，允許其油電汽車 Prius 即使只有一個乘客

也能行駛高乘載(HOV)車道，創造了市場優勢。

### (三) 重點課程

1. 創新與管制：在矽谷，一般很多創新人士都抱持相同態度，就是想法的品質關乎一切，政府是無關緊要的（更不用說古板和官僚主義）。事實一再證明這種態度是錯誤的。所有市場都受到監管，通常市場的遊戲規則在市場存在之前就被設定了。理解既存的監管規則，然後設計一個已將監管考慮進來的經營計畫是企業創新很重要的部分。在相關課程中，將探討新創公司和成熟公司如何建構策略來解決監管限制，並制定新的商業策略，借助監管來實現競爭優勢。
2. 危機管理：本課程之共同班主任 **Steven Callander** 認為最有效率的執行長通常將一半的時間用在經營與政府的關係和公眾事務上。當公司面臨危機，組織就好像被聚光燈殘酷地打亮，暴露在公眾輿論的焦點下，這時管理階層應該做些什麼？無論是企業自身的錯誤（例如 **BP** 公司漏油汙染海洋），或是活動家、媒體的行徑（例如綠色和平組織），危機正日益成為今天高管階層的議程。在相關課程中，學員將研究危機的本質，並深入了解危機來自哪裡，如何發展，以及我們可以做些什麼；也將探討準備和有效管理危機所需的技能和組織結構，以避免對公司的聲譽造成持久的損害。
3. 自我管制：本項課程將分析如何藉由自我管制來處理消費者反彈乃至未來政府加強監管的威脅，也會分析公司和業界試圖從事自律所面臨的障礙，並了解最近企業在自律方面獲得的成功和失敗案例，這些自律的項目包括隱私、消費者信用、電影分級和揭露衝突礦產（**Conflict Minerals**）等問題。
4. 策略性企業社會責任：光靠成功地與利益團體接觸，做好“善行”是不夠的。主要的利害關係人彼此間通常有利益衝突。公司如何在數個競爭利益之間調和折衷？試圖調和折衷是一個聰明的策略？應該是客觀的嗎？公司對股東的責任呢？而且，無論目標是為股東或更廣泛的利益關係人著想，企業如何評估企業社會責任計畫的有效性？本課程中這些問題將透過實際案例，分析全球製藥公司對智慧財產權、定價和新型愛滋病毒藥物交付發展中國家的關鍵決策進行探討。

#### (四) 課程內容

本課程由 Professor Steve Callander 和 Ken Shotts 共同擔任班主任，並由史丹佛大學主管公共事務副校長 David Demarest 擔任課程指導，學員來自全球五大洲公用事業、顧問、食品飲料、醫療服務、醫藥器材、通訊、製造等行業共 38 人，為期 6 天的每日課程安排詳見附件 2。上課主要內容重點摘要如下。

##### 1. 策略性企業社會責任 (Strategic Corporate Social Responsibility)

- (1) 今日的企業社會責任不應該只著重公益行善，而是應策略性的思考在社會中公司的角色，以及如何關聯公司的核心業務。
- (2) 企業的經營管理深受非市場環境的影響，包括來自公眾(媒體、活躍份子、利益團體，例如聲援愛滋病患的組織)、政治(各級政府和議會，例如歐式健保議題)、以及法治(地方法、國家法、國際法，例如 WTO 世貿組織)等錯綜複雜的因素。
- (3) 非市場力量的特點：
  - 強制性的力量，經常是被迫、無法迴避的。
  - 政治力是至高無上的，不是金錢主導一切。
- (4) 應用 4 I 分類方案進行非市場力分析，解析有哪些議題(Issues)、涉及哪些利益/利害(Interests)、和什麼機構有關(Institutions)、與這些議題、利益、機構相關的數據資料(Information)。
- (5) 引用西元 90 年代至 2000 年初期，葛蘭素藥廠 (Glaxo GSK) 為回應活動團體訴求以較低廉的價格供應非洲國家治療愛滋病藥物的案例，說明如何進行 4I 的非市場力量分析，解析葛蘭素藥廠需面對的非市場力量，及可採行的因應策略。
- (6) 企業需思索外部利害關係人和內部員工所期望的策略性企業社會責任，要如何做到位？如何與市場策略相輔相成？

##### 2. 創新與管制 (Innovation and Regulation)

- (1) 本課程探討創新的過程中如何與守舊的管制(政府單位和法規)周旋、突

破困局，開闢新市場，並以近年來日益普及的 **Uber** 叫車服務為實例，探討其在不同城市成功或失敗的策略。

(2) 破壞性創新在導入市場階段，需要分析採取「合作」或「競爭」的策略，或是在介於「合作」與「競爭」的頻譜帶之間找尋既可生存、又能競爭的戰略位置。「合作」的策略是指在既有的管制法令下經營，「競爭」的策略則需要遊走非法邊緣經營。

(3) 破壞性創新導入市場的策略需要考慮：

- 即刻進入，或者等待適當時機？
- 如果進入市場，採用何種形式進入？
- 尋求跨越市場的策略－覓機挑戰法令，遊說修改不合時宜的管制法規。

(4) **Uber** 採取的策略：

- 運用市場策略吸納廣大的顧客，再藉由顧客發聲爭取政府願意修改陳舊的法規（運用市場力來建立政治力）。
- 採取整體的策略
- 為追求成功而不斷創新服務內涵
- 先求進入，再抗爭改變現況的策略

(5) 本項課程獲得的啟發：

- 科技創新無可避免，有些對利害關係人的衝擊很大。
- 理解市場破壞者的邏輯和策略是既有業者發展防禦策略的第一步
- 與管制法規和監管單位持續溝通，爭取公平的利益。

3. 跨越市場規則的個案實例

(1) 義大利麵條領導品牌 **Barilla** 公司董事長 **Guido Barilla** 在 2013 年 9 月間，接受廣播媒體訪問時，公開表示 **Barilla** 公司堅信神聖家庭的觀念，不支持同性戀關係者，甚至揚言同性戀者如果不喜歡 **Barilla** 公司的信念，大可以去買別家的麵條。歐洲各同性戀團體因此聯合抵制 **Barilla** 公司產品，該公司

經營管理階層立即進行危機處理。

- (2) 美洲知名飲料品牌 Jamba Juice 首席執行官 James White 必須決定如何回應一位年輕的加州女孩發起的線上請願運動。這個女孩蒐集了超過 10 萬個簽名，要求 Jamba Juice 逐步淘汰使用聚苯乙烯泡沫杯，她認為這對於環境是有害的。Jamba Juice 必須考慮如何逐步淘汰泡沫杯，因為汰換成其他材質容器會影響其核心業務、品牌和產品如何交付給顧客，以及是否會吸引或阻止新客戶，也將影響股東利益。
- (3) 越來越多的民眾投訴媒體，稱 Airbnb 的賣家（房間提供者）傾向拒絕行動不便者住宿，違背 Airbnb 承諾的顧客無差別對待政策，要求 Airbnb 改善這種不公義的歧視。今日 Airbnb 的市場價值已達 30 億美元，遠超過希爾頓的 22 億美元，Airbnb 如何回應將影響其未來市場價值。Airbnb 初步決定和數個不便者組織合作，教育其已經上線的賣家，並計畫開發新的行動不便輔助清單和可篩檢不肖賣家的功能。但是，是否這樣就可平息投訴者、議題關切團體的疑慮呢？是否還有其他可採行的作為？

#### 4. 危機管理

- (1) 危機也是轉機，危機引來萬眾矚目，組織頓時成為聚光燈的焦點。企業處理危機應該思考不僅要解除危機、從危機中求生存，更應該積極地思考組織如何抓住這個大眾關注危機發展、印象深刻的好機會，化為浴火鳳凰，在危機後更為興旺。(Not just survive, but to thrive.)
- (2) 危機中媒體應對的三部曲：預測、參與、執行危機處置。
- (3) 企業對危機需要時時警惕自認為正當、正確的事，往往在不對的時機、地點和當事人的情緒下變調，成為不恰當。
- (4) 危機處理的態度是面對它、接受它、處理它。
- (5) 危機中與媒體記者的互動就是要嘗試了解、預期並呼應記者的動機，“故事”在哪裡？幫助記者發覺、找到它。
- (6) 切記危機中，媒體恰恰提供企業和利害關係人、大眾溝通的機會，要善用這個無價的機會。

## 肆、心得與建議

### 一、心得

#### (一) 研習之規劃和聯繫

這次參加寰宇計畫赴國外短期進修，在申請研習課程階段，考量個人近年來已參加數種管理訓練，故優先挑選具專題性質、對單位未來發展面臨課題有助益的課程。要在國外各大知名訓練機構學校的開課計畫中找到符合自己需求的課程，並且完成冗長的申請手續，獲得學校同意參加研習，需要恆心與耐心。這次赴國外短期進修之前，從 3 月起便開始作業，經過不斷地蒐集開課計畫、查詢課程相關資訊、聯繫訓練機構/學校之後，終於不負苦心，在 6 月中旬獲得史丹佛大學商學院同意參加兩項短期進修課程。因此，及早規劃和聯繫是如願參加海外進修課程的不二法門。

#### (二) 三 A 供應鏈理論

選擇參加「供應鏈管理」課程，不僅因為有感於供應鏈管理是企業不可輕忽的經營管理項目，更因為事業部未來之轉型發展也需要處理供應鏈這方面的課題。自從去年政府核能政策逐漸明朗，核能發電事業部積極展開除役準備工作，並規劃發展國內除役產業鏈，除了為本公司核能電廠除役提供服務外，也寄望能走出台灣，拓展對外商機。本次研習「供應鏈管理」課程，體會未來可以應用三 A 供應鏈理論（Agility, Adaptability, Alignment）建構短、中、長期的價值鏈經營策略，經由這三個不同層面構築、管理供應鏈，以創造卓越價值。例如應用數據科技，預測市場動態，採取前置處理手法（如預作產製、或建立聯盟），以靈活因應短期的供需變化，此為 Agility－敏捷性之應用。再如，運用創新科技，改變傳統營運模式，以因應中、長期的系統性變遷，此為 Adaptability－適應性之應用。而對建立產業鏈最重要的是導入調整對準－Alignment 的策略，將我們掌握的產業情報和新知，和上游供應商、策略夥伴、顧客適時分享，同時也鼓勵他們願與我們分享所知的商情動態，建立一個「不僅我好，也要產業鏈都好」的生態系（Eco-system），這樣自然能解決介面造成的營銷障礙，並提升整體服務品質，創造共贏新局。

### (三) 專注價值信條，創造價值

價值信條 (Value Discipline) 是每一個企業為創造價值、追求成功而選定並持續專注經營的中心信念。通常經營管理課程多引介 Michael Treacy 和 Fred Wiersema 提出的三種價值信條：營運卓越 (Operational Excellence)、產品領先 (Product Leadership)、和親近顧客 (Customer Intimacy)。解析當今世界知名企業經營成功之道，均可發現其恆久經營、堅守至少一種價值信條，例如 McDonald 向來以營運卓越來維持獲利與顧客滿意，Apple 則始終追求創新，開發嶄新產品、技術之市場品牌；Amazon 向來以創造客戶價值的理念不斷推出創新的服務，維持忠誠顧客群。本次研習，史丹佛大學教授 Haim Mendelson 認為隨著電子商務興起，產生第四種價值信條－價值鏈協調 (Value Chain Coordination)，越來越多公司以創新的經營模式，搭建媒合供給端與需求端的溝通、交易平台，創造嶄新的價值，例如 Uber、Air bnb、Yelp、Left 等。此價值信條的概念可應用在事業部的未來發展定位，除了在技術層面上選定具有競爭優勢和利基的技術或服務項目之外，戰略上我們需要思索鎖定、專注在哪一項或數項價值信條，然後依照選定的價值信條發展經營策略，專注想要創造的價值，成功的機會將可大為增加。

### (四) 策略性企業社會責任

過去傳統上，多數人談企業管理多半集中探討「產銷人發財」這五大管理領域（又稱「五管」），企業需要在產品市場、資金市場、以及人力市場的規則中經營管理。而「超越市場規則的策略」課程則讓我們深刻體悟企業的經營管理深受非市場環境的影響，包括來自公眾（媒體、活躍份子、利益團體）、政治（各級政府和議會）、以及法治（地方法、國家法、國際法）等錯綜複雜的因素。應用 4 I 分類方案進行非市場力分析，解析有哪些議題 (Issues)、涉及哪些利益/利害 (Interests)、和什麼機構有關 (Institutions)、與這些議題、利益、機構相關的數據資料 (Information)。藉由 4 I 這種工具對非市場環境進行歸納整理後，從策略面思考企業期望與利害關係人（除了外部，也包括公司員工）的關係目標與定位、影響的或調和的策略與執行計畫，創造對社會有正向發展，並且可支

持企業經營理念的外部關係，這是策略性企業社會責任的重要內涵，企業也因此得以建立競爭優勢。

## 二、建議

- (一) 依照新修訂的電業法，本公司將在未來數年內分割為 1 家控股母公司和 2 家子公司，各事業部/系統為因應未來挑戰，均已積極推動轉型工作。參加寰宇計畫赴國外知名訓練機構學校短期進修，不論是汲取管理新知，團體討論企業實務案例，與世界各國企業經理人共聚一堂建立社群聯結，或是從討論思辯中獲得啟發，均有益於創新思維，對未來轉型推動工作有幫助。目前國內尚無質量上能與國外機構學校並駕齊驅的短期高階管理研習課程，因此，建議公司持續推動寰宇計畫，培訓公司優秀人才的高階管理職能；另外，如能建立國外知名訓練機構學校短期進修課程評價回饋資料庫，對未來同仁選課將有幫助。
- (二) 為加深學員對供應鏈管理相關課題的實務經驗，本次研習特別安排參訪矽谷的 **Flextronic** 公司。這家公司目前全球共有 20 萬名員工散佈在 30 個國家，以豐富的供應商資料庫（約 1,500 家）提供客戶物流服務以及協助客戶洞察供應商的即時商情動態，近年來，更橫跨新創開發、工程設計、製造等上游領域。參訪行程中，**Flextronic** 公司展示其協助客戶即時管理供應商的 **Elementum** 資訊平台令人印象深刻，此資訊平台主要目的之一為進行即時的風險管理，一旦供應鏈任一環節的供應商因為天災、戰禍、或是政治因素，生產有受影響之虞（交期、產量或品質），**Elementum** 資訊平台即主動示警，啟動專案，通知相關人員，開啟共同溝通聯繫平台（類似 Line 群組），並不斷更新即時處理的資訊。**Flextronic** 公司這種作法曾被富比士雜誌稱之為「採用矽谷的手法來抑減供應鏈風險」。這種將風險管理的所有相關資訊與溝通信息平台化、集中化的觀念與作法，公司或可以評估看看是否值得導入，以精進事故應變、危機處理、甚至輿情處理過程中，需要迅速統整資訊、彙報最新情勢、形成共知的作為。
- (三) 「超越市場規則的策略」課程在全球訓練機構、學校開設的企管課程中，類似主題的課程屈指可數；據班主任 **Ken** 說，史丹佛大學商學院去年在主管公共事務副校長 **David Demarest** 的倡議下開辦「超越市場規則的策略」課程，去年約

二十餘人報名，學員多來自美洲地區。今年在沒有特別宣傳的情況下，已吸引來自五大洲、四十餘人報名，足見這個專題吸引企業界感到興趣與關注。本公司為國營事業，企業經營管理受到非市場力量的影響較民間企業明顯，因此培養管理幹部這方面的因應、處理能力實屬必需。另外，依據共好管理顧問公司進行的本公司中階人員管理職能評鑑統計顯現「危機管理」是共同的弱項，故建議同仁在工作上宜多多建立並強化非市場力量這方面的知識，學習如何應對的策略與技巧。建議未來參加寰宇計畫同仁不妨從補強弱項的觀點思考，選擇類似「超越市場規則的策略」這方面的課程。

	SUN, AUG 13	MON, AUG 14	TUE, AUG 15	WED, AUG 16	THU, AUG 17	FRI, AUG 18	
6:00 - 6:45 am		<i>Optional Morning Exercise</i>	<i>Optional Morning Exercise</i>	<i>Optional Morning Exercise</i>	<i>Optional Morning Exercise</i>	<i>Optional Morning Exercise</i>	
7:00 - 8:00 am		<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>	
8:00 - 8:15 am					<i>Study Groups (8:00 - 8:30 am)</i>	<b>The Economics and Politics of Trade</b> <b>Shotts</b> 8:00 - 9:20 am	
8:15 - 9:20 am		<i>Walk to Study Rooms (8:15 - 8:20 am)</i> <i>Study Groups</i>	<i>Study Groups</i>	<i>Study Groups</i>	<i>Break (08:30 - 08:40 am)</i>		
9:20 - 9:40 am		<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>	<b>Tax-Based Supply Chain Design</b> <b>Lester</b> 8:40 - 10:00 am <i>Break (10:00 - 10:20 am)</i>	<i>Break</i>	
9:40 - 11:00 am		<b>Value Chain Strategy and Design: Where and How Do You Compete?</b> <b>Mendelson</b>	<b>Agile Operations</b> <b>Whang</b>	<b>Customer Service Strategies</b> <b>Mendelson</b>		<b>Ethics and Sustainability in Supply Chains</b> <b>Cohen</b>	
11:00 - 11:20 am		<i>Break</i>	<i>Break and Class Photo</i>	<i>Break</i>	<b>Supply Chain DNA</b> <b>Lee</b> 10:20 - 11:40 am <i>Lunch (11:40 am - 12:15 pm)</i>	<i>Break</i>	
11:20 am - 12:40 pm		<b>Value Chain Strategy and Design: Where and How Do You Compete? (continued)</b> <b>Mendelson</b>	<b>Response Time Management</b> <b>Whang</b>	<b>Building a Business as Orchestrator: PCH International</b> <b>Lee</b>		<b>The Right Value Chain Strategy</b> <b>Lee</b>	
12:40 - 2:00 pm		<i>Check-in available after 12:00 pm (12:00 - 3:00 pm)</i>	<i>Lunch</i>	<i>Lunch</i>	<i>Lunch (12:40 - 1:45 pm)</i> <i>Walk to the Hasso Plattner Institute of Design (Stanford d.School) (1:45 - 2:00 pm)</i>	<i>Silicon Valley Company Visit (12:15 - 4:00 pm)</i>	<i>Box Lunches will be provided (12:40 - 1:30 pm)</i>
2:00 - 3:20 pm			<b>Online Marketplaces and Disruption</b> <b>Weintraub</b>	<b>The Strategy-Making Process in Established Firms: Sustaining Fit and Evolvability</b> <b>Burgelman</b>	<b>Design Thinking for Supply Chain Innovation</b> <b>Both, Witthoft</b> 2:00 - 5:30 pm	<b>Supply Chain Innovations and Reflections</b> <b>Lee</b> 4:10 - 5:30 pm	<i>Please plan to check out of the Schwab Residential Center by 2:00 pm. (1:30 - 2:00 pm)</i>
3:20 - 3:40 pm	<i>Walk to Class (3:15 - 3:30 pm)</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Walk back to the Schwab Residential Center (5:30 - 5:45 pm)</i>			
3:40 - 5:00 pm	<b>Introduction: AAA Value Chains</b> <b>Lee</b> 3:30 - 5:30 pm	<b>Innovation Through Experimentation: Online Marketplaces and Beyond</b> <b>Weintraub</b>	<b>Sustaining Evolvability: Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms</b> <b>Burgelman</b>				
5:00 - 5:45 pm		<i>Free Time</i>	<i>Free Time</i>				
5:45 - 6:15 pm	<i>Welcome Reception</i>	<i>Reception</i>	<i>Reception</i>	<i>Reception</i>	<i>Reception and Certificate Presentation (5:30 - 6:15 pm)</i>		
6:15 - 7:15 pm	<i>Opening Dinner</i>	<i>Dinner</i>	<i>Dinner</i>	<i>Dinner</i>	<i>Closing Dinner</i>		
7:15 - 7:30 pm			<i>Optional Walking Tour of Stanford University Campus (7:00 - 8:00 pm)</i>				
7:30 - 9:30 pm					<i>Evening Closing Reception</i>		

	SUN, AUG 20	MON, AUG 21	TUE, AUG 22	WED, AUG 23	THU, AUG 24	FRI, AUG 25
6:00 - 6:45 am		<i>Early Morning Exercise (Optional)</i>	<i>Early Morning Exercise (Optional)</i>	<i>Early Morning Exercise (Optional)</i>	<i>Early Morning Exercise (Optional)</i>	<i>Early Morning Exercise (Optional)</i>
7:00 - 8:00 am		<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>	<i>Breakfast</i>
8:00 - 9:20 am		<b>Global and Institutional Change</b> <b>Rice</b>	<b>Using Big Data to Measure Stakeholder Sentiment</b> <b>Malhotra</b>	<b>The Economics and Politics of Trade</b> <b>Shotts</b>	<b>The New Cold War</b> <b>McFaul</b>	<b>Crisis Management I: Principles</b> <b>Callander</b>
9:20 - 9:40 am		<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>
9:40 - 11:00 am		<b>Activist Critics: Social Movements and Social Activist Shareholders</b> <b>Soule</b>	<b>Using Big Data to Measure Stakeholder Sentiment (continued)</b> <b>Malhotra</b>	<b>Antitrust</b> <b>Shotts</b>	<b>Self-Regulation</b> <b>Shotts</b>	<b>Crisis Management II: Practice</b> <b>Callander</b>
11:00 - 11:20 am		<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>
11:20 am - 12:40 pm		<b>Activist Critics: Social Movements and Social Activist Shareholders (continued)</b> <b>Soule</b>	<b>Entrepreneurship in the Shadow of Regulation</b> <b>Callander</b>	<b>Promises, Pressures, and the Public: Navigating Business Strategies in a Political Environment</b> <b>Demarest</b>	<b>Political Risk</b> <b>Shotts</b>	<b>Politics and Crisis Management: Lessons for Leadership</b> <b>Demarest</b>
12:40 - 2:00 pm		<i>Lunch</i>	<i>Lunch</i>	<i>Lunch</i>	<i>Lunch</i>	<i>Program Wrap-Up / Boxed Lunches to Go</i>
2:00 - 3:20 pm		<i>Study Groups</i>	<b>Innovation and Regulation</b> <b>Callander</b>	<b>Panel: Trust and Leadership</b>	<b>Legislative Showdowns</b> <b>Callander</b>	<i>Check out of Schwab Residential Center (2:00 - 3:00 pm)</i>
3:20 - 3:40 pm			<i>Break</i>	<i>Break</i>	<i>Break</i>	
3:40 - 4:10 pm	<i>Meet program staff in Schwab Lobby to walk to classroom (3:40 - 4:00 pm)</i>	<i>Campus Walking Tour (Optional) (3:30 - 5:00 pm)</i>	<b>Applications to Current Events</b> <b>Demarest</b>	<b>Applications to Current Events</b> <b>Demarest</b>	<b>Strategy Beyond Markets: Takeaways for Your Organization</b> <b>Callander, Shotts</b> 3:40 - 5:00 pm	
4:10 - 5:00 pm	<b>Welcome and Program Overview</b> <b>Callander, Shotts</b> 4:00 - 4:20 pm		<i>Individual Study Time (4:10 - 5:45 pm)</i>	<i>Individual Study Time (4:10 - 5:45 pm)</i>		
5:00 - 5:45 pm	<b>Strategic Corporate Social Responsibility</b> <b>Shotts</b> 4:20 - 5:40 pm	<i>Individual Study Time</i>				<i>Individual Study Time</i>
5:45 - 6:15 pm	<i>Reception</i>	<i>Reception</i>	<i>Reception</i>	<i>Reception</i>	<i>Reception</i>	
6:15 - 7:15 pm	<i>Dinner</i>	<i>Dinner</i>	<i>Dinner</i>	<i>Dinner</i>	<i>Dinner</i>	
7:15 - 9:00 pm	<i>Free Evening</i>	<i>Chocolate Tasting (7:15 - 8:15 pm)</i>	<i>Study Groups</i>	<i>Study Groups</i>	<i>Late Evening Reception</i>	