

出國報告（出國類別：實習）

赴英國倫敦商學院  
研習「創造價值的發展策略」課程  
**(Developing Strategy for Value Creation)**

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：黃順義 業務處處長

派赴國家：英國

出國期間：106/10/14~105/10/22

報告日期：106/12/19



## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「創造價值的發展策略」課程

頁數 63 含附件：■是□否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

台灣電力公司 人力資源處/陳德隆/02-23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

黃順義/台灣電力公司 業務處/十四等處長/02-23666650

出國類別：□1 考察□2 進修□3 研究■4 實習□5 其他

出國期間：106 年 10 月 14 日~106 年 10 月 22 日

出國地區：英國

分類號/目

關鍵詞：策略(Stratgy)、創造價值(Value Creation)、實現(Implementation)、商業模式( Business Model)

內容摘要：

台電公司為國內惟一之國營公用電業，為因應企業經營環境快速變遷及組織變革所需，亟須加強中高階主管人才培訓，擴增國際視野，提高策略思考能力及充實經營管理素養，並藉由與國外企業優秀主管互動學習，提升經營管理能力，激發公司主管人才之管理與策略規劃潛力。

台電公司於103年提出『台灣電力公司主管人員學習發展精進方案—寰宇計畫』，便是著重於提昇主管人才國際視野、強化策略思考能力及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力為重點之計畫，先由人力資源處簽請各副總經理推薦所屬優秀主管人員(符合各機構所訂資格條件)，被推薦人依通知提送寰宇計畫研習項目，經『寰宇計畫薦送人員評選會』評選後核定。

報告人(黃順義)奉派至英國倫敦商學院研習『創造價值的發展策略(Developing Strategy for Value Creation)』課程。本報告主要內容包括：研習的目的、行程、研習前之準備、研習主要內容摘要，最後提出本次研習的心得與建議-因應電業法修法後公用售電業面臨挑戰之策略構想。

## 目錄

壹、 出國緣由與目的 .....	1
貳、 出國行程 .....	2
參、 研習機構與主題之選定 .....	3
一、 研習機構 .....	3
二、 研習主題 .....	3
肆、 研習前準備 .....	5
一、 課前準備 .....	5
二、 必讀/選讀文章 .....	5
伍、 研習課程介紹 .....	7
一、 課程設計(課程表) .....	7
二、 進行方式 .....	7
三、 授課講師 .....	10
四、 課程主要內容 .....	10
陸、 公用售電業面臨的問題與挑戰 .....	25
一、 電業法修法之主要內容 .....	25
二、 電業法修法後之市場架構 .....	26
三、 公用售電業面臨的問題與挑戰 .....	26
(一) 用戶流失 .....	26
(二) 收益減少 .....	27

(三) 最終供電義務 .....	28
(四) 備足供電容量 .....	28
(五) 符合電力排碳係數基準 .....	29
柒、 心得與建議-策略構想 .....	30
一、 爭取具綠電購電選擇權用戶 .....	30
二、 與能源服務相關產業策略聯盟，創造價值 .....	31
三、 配售合作/專業分工-獨特的價值 .....	32
四、 調整購電組織，培養核心能力 .....	33
捌、 附件 .....	35
附件 1 策略挑戰 .....	35
附件 2 必讀文章摘要 .....	39
附件 3 講師介紹 .....	60

## 圖目錄

圖 1	IKEA 的策略關鍵因素選擇如何相互強化.....	11
圖 2	傳統書店的價值曲線.....	16
圖 3	大賣場書店的價值曲線.....	16
圖 4	創新模式書店的價值曲線.....	17
圖 5	價值定位模型(開創市場空間).....	17
圖 6	評估新事業機會架構.....	18
圖 7	核心事業與新事業距離示意圖.....	19
圖 8	破壞式創新對手草創期(不與現有顧客重疊).....	20
圖 9	破壞式創新對手擴張期(不與現有顧客重疊).....	20
圖 10	破壞式創新對手擴張期(與現有顧客重疊).....	21
圖 11	組織的潛在環境.....	23
圖 12	組織潛在環境因素與組組織行為.....	23
圖 13	組織潛在環境因素與組織行為配適圖.....	24
圖 14	電力市場架構圖.....	26

## 表目錄

表 1	出國行程表.....	2
表 2	課程表.....	7
表 3	What is your organization's business model .....	11
表 4	定義及解析問題之步驟 .....	13
表 5	RYANAIR 與 EASYJET 商業模式比較.....	14
表 6	現有廠商是否要創立獨立部門回應對手模式 .....	22



## 壹、出國緣由與目的

台電公司為國內惟一之國營公用電業，為因應企業經營環境快速變遷及組織變革所需，亟須加強中高階主管人才培訓，擴增國際視野，提高策略思考能力及充實經營管理素養，並藉由與國外企業優秀主管互動學習，提升經營管理能力，激發公司主管人才之管理策略潛力。

台電公司於103年提出『台灣電力公司主管人員學習發展精進方案—寰宇計畫』，便是著重於提昇主管人才國際視野、強化策略思考能力及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力為重點之計畫，先由人力資源處簽請各副總經理推薦所屬優秀主管人員(符合各機構所訂資格條件)，被推薦人依通知提送寰宇計畫研習項目，經『寰宇計畫薦送人員評選會』評選後核定。

報告人(黃順義)奉派至英國倫敦商學院研習『創造價值的發展策略(Developing Strategy for Value Creation)』課程。本報告主要內容包括：研習的目的、行程、研習前之準備、研習主要內容摘要，最後提出本次研習的心得與建議-因應電業法修法後公用售電業面臨挑戰之策略構想。

## 貳、出國行程

本次研習行程包括搭機往返英國及於倫敦商學院研習，共 9 天，詳如表 1。

表 1 出國行程表

日期	地點	主題內容
10 月 14 日(六)	台北→倫敦	去程
10 月 15 日(日) 至 10 月 20 日(五)	英國倫敦商學院	報到及參加「創造價值的發展策略」研習課程
10 月 21 日 至 10 月 22 日(日)	倫敦→台北	返程

## 參、研習機構與主題之選定

### 一、研習機構

今年度是公司執行寰宇計畫的第四年，鑑於英國倫敦商學院(London Business School, LBS)，歷來被認為是歐洲最頂尖商學院，同時也是全球最頂尖的10所商學院之一，故前幾年公司選擇前往研習的主管相當多。惟為擴大及分散學習的效果，106年度公司限制前往LBS研習的名額最多5人，加上近來倫敦恐攻頻傳，讓很多主管卻步。經考量LBS提供高階經理人教育訓練課程相當完整，毅然選擇該機構執行寰宇計畫(今年僅職一人)。

倫敦商學院成立於1964年，是英國最早成立的兩所商學院之一，提供的課程包括企業管理碩士班(MBA)、財務碩士班(Masters in Finance)、經營管理碩士學程(EMBA)、博士班等，另外還提供國際企業高階經理人有關管理、策略、財務、領導、行銷等教育訓練課程。在全球MBA排行榜上，倫敦商學院位居歐洲各大商學院榜首。

倫敦商學院每年招收2,000名研究生，學生來自全世界100多個國家，除了授予正式學位的研究生之外，還有10,000名在職的高階經理人參加該校提供的高階經理人教育訓練課程，該課程亦被金融時報(Financial Times)列為全球排行第4名。

在師資方面，倫敦商學院也具有國際化特色，全校將近140名教學師資來自世界30多個國家。倫敦商學院最具優勢的地方是從該校畢業的校友遍佈世界各國，建校40多年來，至今有40,000名以上校友，在世界各地各大企業扮演重要角色，對國際企業甚至是全球經濟有重要的影響力。

### 二、研習主題

LBS 提供國際企業高階經理人教育訓練課程，包括管理、策略、財務、領導、行銷等。考量今年電業法修法後，國內電業市場架構及管理制

變，結束我國垂直整合綜合電業經營模式，將電業劃分為發電業、輸配電業及售電業。其中，配售電事業部橫跨輸配電業及售電業兩個業別，身為公用售電業主要成員單位業務處之主管，亟需思考公用售電業面臨之問題、挑戰及其因應之策略構想，故選擇前往倫敦商學院研習『創造價值的發展策略(Developing Strategy for Value Creation)』課程，期對未來對於公用售電業因應電業市場競爭環境之策略規劃有所助益。

## 肆、研習前準備

### 一、課前準備

課前，LBS 要求每位學員要撰寫一篇有關公司發展的策略挑戰 (Strategic Challenges)，描繪自家公司身處之經營環境、法規變動、競爭之導入、面臨之問題與挑戰等。LBS 也分別給予每位學員回饋意見，要求準備欠缺部分，俾能提供充分之素材與其他學員交流討論。在 LBS 提供專屬之網頁，預先提供每位學員之策略挑戰及回饋意見，供學員瀏覽，作為課程中之討論交流素材。職撰寫之策略挑戰(Strategic Challenges)及 LBS 之意見回饋詳如附件 1。

### 二、必讀/選讀文章

依照研習期間每日課程主軸，學校會在約 1 個月前指定學員事先研讀 17 篇文章和個案，其中 8 篇為必讀。事後檢視，8 篇必讀文章與課程內容習習相關，事前之研讀有助學習效果之提升。謹將必讀文章摘要翻譯如附件 2。

#### 10 月 15 日

What is strategy? – 必讀
How Indra Nooyi turned design thinking into strategy – 選讀
Open Business Models – 選讀
Zopa: The Power of Peer-to-Peer Lending – 選讀

#### 10 月 16 日

Storytelling that Moves People -選讀
------------------------------------

#### 10 月 17 日

Ryanair vs EasyJet in 2014 Case – 必讀
--------------------------------------

**Ryanair vs EasyJet in 2014 Case questions – 必讀**

**The Strategic Yardstick You Can't Afford to Ignore – 必讀**

Strategic Analysis and Action – 選讀

**What is strategy and how do you know if you have one – 必讀**

**10 月 18 日**

How to Drive Value your Way – 選讀

Strategy Tools for a Shifting Landscape – 選讀

Arm Holdings Plc: Ecosystem Advantage – 選讀

**10 月 19 日**

Corporate Strategy: The quest for parenting advantage – 選讀

**What to Do Against Disruptive Business Models – 必讀**

**10 月 20 日**

**Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center (A)  
– 必讀**

**Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center (A)  
– QUESTIONS – 必讀**

## 伍、研習課程介紹

### 一、課程設計(課程表)

表 2 課程表

	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
	15 October	16 October	17 October	18 October	19 October	20 October
<b>Lecture Theatre</b>		<b>RG06</b>				
<b>Morning session</b>		08.30 – 12.30 Developing strategy further <b>Yiorgos Mylonadis</b>	08.30 – 12.30 Industry structure and competitive dynamics <b>Sendil Ethiraj</b>	08.30 – 12.30 How to Drive Value your Way <b>Michael G. Jacobides</b>	08.30 – 12.30 Corporate strategy <b>Julian Birkinshaw</b>	08.30 – 12.30 Close-up on strategy implementation <b>Yiorgos Mylonadis</b>
<b>Lunch location</b>		Garden Room	Garden Room	Garden Room	Garden Room	Dining Room
<b>Afternoon session</b>	15.30 – 16.00 Registration 16.00 – 16.30 Introductions 16.30 – 16.45 Course philosophy <b>Yiorgos Mylonadis</b> 16.45 – 19.45 What is strategy? <b>Yiorgos Mylonadis</b>	13.30 – 17.00 Defining strategy and getting it across <b>Yiorgos Mylonadis</b> 17.15 – 19.00 Lessons learned <b>Yiorgos Mylonadis</b>	13.30 – 16.00 Building the foundations for corporate success <b>Michael G. Jacobides</b> 16.15 – 18.00 Lessons learned <b>Yiorgos Mylonadis</b> 18.15 – 19.15 Principles of successful strategies <b>Costas Markides</b>	13.30 – 16.00 Strategy communities & strategy ecosystems <b>Yiorgos Mylonadis</b> 16.15 – 18.00 Lessons learned <b>Yiorgos Mylonadis</b>	13.30 – 16.00 Playing two games <b>Costas Markides</b> 16.15 – 18.00 Lessons learned <b>Yiorgos Mylonadis</b>	13.30 – 14.30 Keeping strategy alive <b>Yiorgos Mylonadis</b> 14.30 – 15.00 Wrap-up and close <b>Yiorgos Mylonadis</b>  <b>Close of programme</b>
<b>Dinner location</b>	Garden Room	Garden Room	Park Restaurant Suite 2		Greek Larder, Kings Cross	
<b>Evening session</b>	19.45 – 21.30 Networking dinner <b>Yiorgos Mylonadis</b>	19.00 Dinner	19.30 Dinner	Free evening (no group meal)	19.00 DSVC Closing dinner	

### 二、進行方式

#### (一) 團體上課

Developing Strategy for Value Creation (以下簡稱 DSVC) 之課程如表 2，上課地點主要集中在一間階梯大教室，依照課程設計的 Road map 逐一講授。上課方式多為引導式教學，教授提出課程架構或重點後即不斷引導學員發言、討論，再逐一將學員發表的意見或論點記錄彙整於白板，最後歸納出教授要傳達的概念或結論。

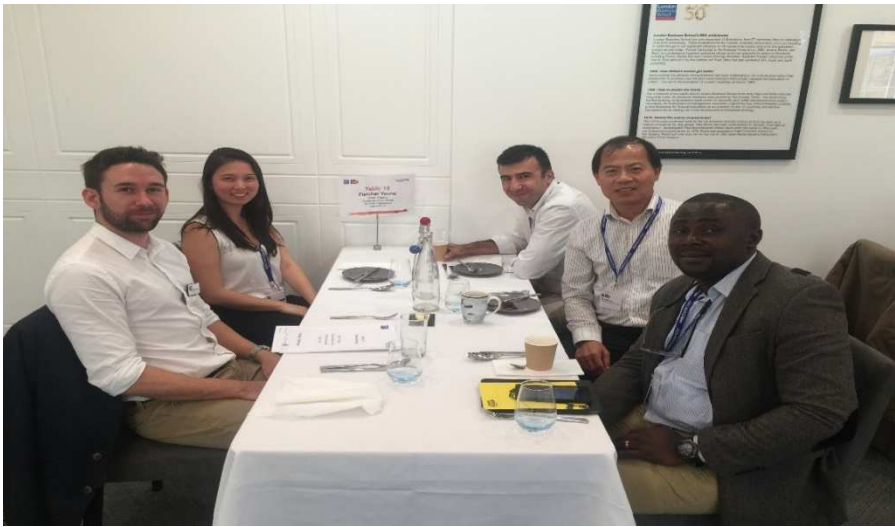
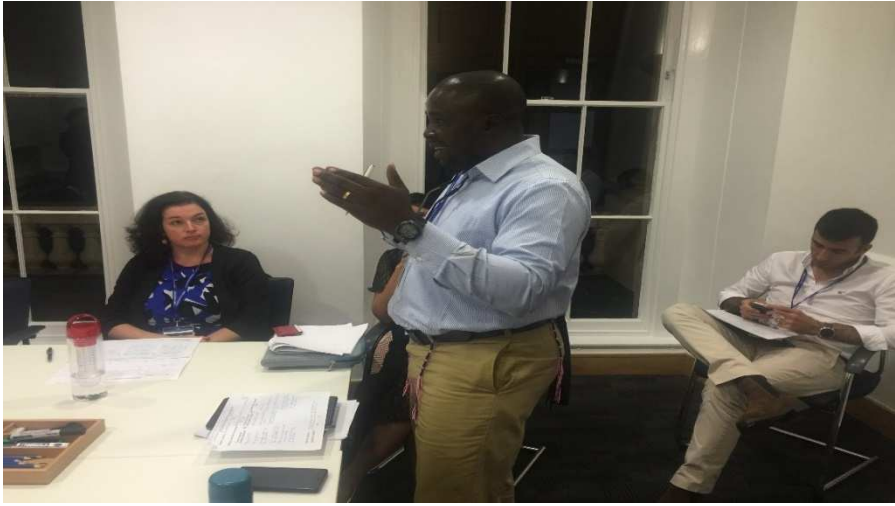
期間依照課程內容會搭配許多討論，由於上課期間工作人員會隨機調整 3 次座位，因此每次都有不同國籍、不同產業的同學相互討論。



## (二) 分組討論

研習期間(10月15日~20日)有4次 Lessons Learned 課程，每次約105分鐘。由4位學員搭配1位導師組成一個小組，每個小組有一間專屬討論室。討論時由一位學員報告自己撰寫的 Strategic Challenge，其它學員發問並提供解決建議方案，並輪流由一位學員作意見紀錄整理。討論結束後，全組移至另一討論室和其他小組交流，由各組綜整意見的學員負責向大家報告該組討論的 Challenge 案例及解決方案，並由另一組學員發問與提供建議。





### 三、授課講師

講師共有 5 位，皆曾任教於國際知名商學院或管理學院，且著作等身，其中班主任為 Yiorgos Mylonadis 教授，為課程設計者，在倫敦商學院開發了學校第一個企業高階經營者的策略課程——「創造價值的發展策略」，也就是本次研習之課程，獲得了學校的創新學習獎。講師介紹及其講授課程詳如附件 3。

### 四、課程主要內容

一個好的策略的訂定過程，應慎選可以使用的策略分析工具(Get the tools)；策略一定要打破現有的商業運作規則(Break the rules)，否則僅是遵循以往企業的方式經營，無法達到創新價值的目的，也不容易成功。在訂定策略、打破原來的規則時，同時要製造差異的價值(Make a difference)，才能創新一個有價值的策略，讓企業得以發展以及往後的永續發展。謹將課程重點摘要如下：

#### (一) What is strategy?

由 Yiorgos Mylonadis 教授主講。教授以分析工具(表 3)分析英國的個人對個人(person-to-person)網路借貸平台 Zopa，說明其運用的策略，當中並以 WHO (目標客戶)、WHAT (價值定位)、HOW (服務提供方式)等三個面向，比較傳統貸款機構、其他借貸管道與 Zopa 採用的商業模式之差異，同時強調 Zopa 在這幾個面向上「選擇做什麼」與「選擇不做什麼」。

表 3 What is your organization's business model

	What to do	What won't do
WHO		
WHAT		
HOW		

上述做與不做的選擇結果可以呈現出企業的商業模式，企業做出選擇，才能獲得價值並且持續保持競爭優勢。但是選擇是困難的，因為資源有限，企業必須做出取捨，而且各項選擇的結果必須能互相強化，以及儘可能對未來的發展產生最小的限制。

另外，教授以 IKEA 為例，說明其選擇的策略關鍵因素如何相互強化，如圖 1。

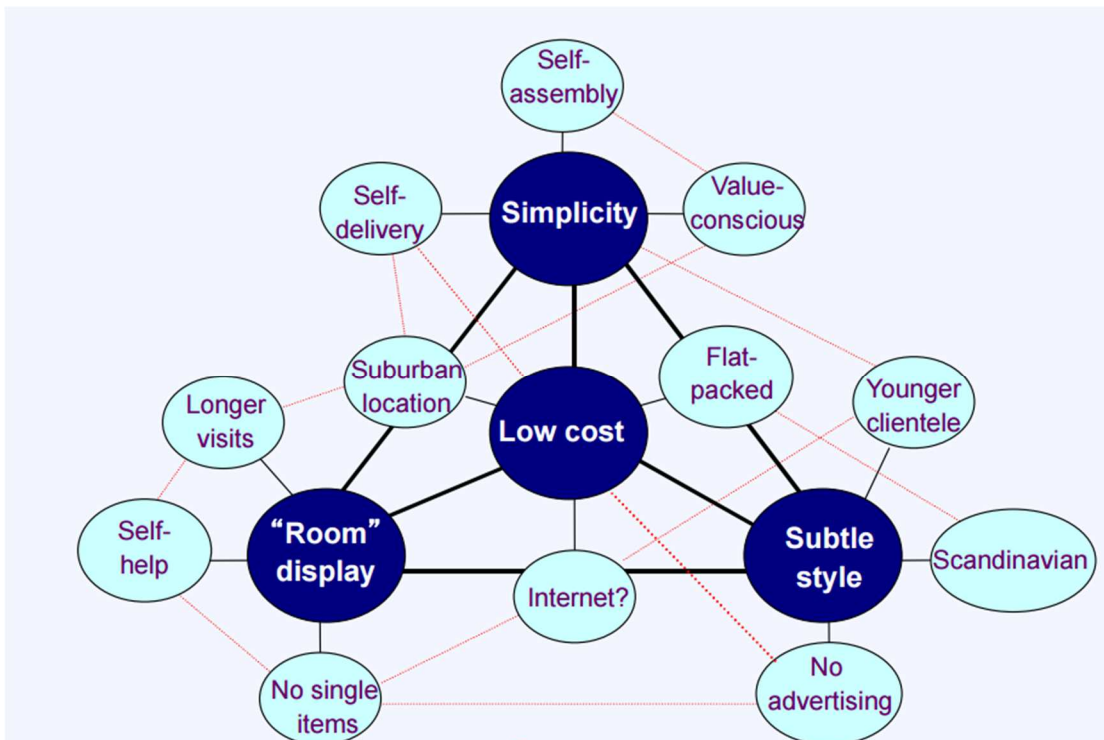


圖 1 IKEA 的策略關鍵因素選擇如何相互強化

課程小結：

- 策略工具即為下列事項做選擇:誰(Who)是我們的客戶、什麼(What)是我們的價值定位及如何(How)去傳達它。
- 策略著重的卻是找出獨一無二的定位、明確作出取捨，以及加強各項活動的契合度。
- 企業致力於追求成長，往往讓自己的獨特性變得模糊、產生妥協、降低契合度，最後傷害到競爭優勢，解決之道是把重心放在深化策略定位，而不是擴大定位，也不是妥協調整策略定位。
- 上述選擇很困難是因為資源有限以致我們必須有所取捨，選擇必須具有內部的一致性及選擇必須對未來選擇影響愈小愈好。

## (二) Developing strategy further

由 Yiorgos Mylonadis 教授主講，主要內容如下：

1. 改變既有策略有 3 個主要因素：
  - (1) 發現新的影響因素：例如新的競爭者、科技、法規等。
  - (2) 某些關鍵績效與我們預期的不同：例如業績下滑、沒有達到預期目標等。
  - (3) 新的期望或願景：例如，別人的表現比我們好，所以我們要更好。
2. 策略制定有三階段：
  - (1) 腦力激盪各種可能的想法，包括目標客戶是誰、要提供什麼產品或服務，以及如何提供等。
  - (2) 評估這些想法，選擇要做什麼或不做什麼。
  - (3) 執行這些選擇，並且要保持調整的彈性。

### (三) Defining strategy and getting it across

由 Yiorgos Mylonadis 教授主講。在參加本研習課程前，LBS 即要求學員依本課程提供之分析工具，事先撰寫自家公司的 Strategic Challenges，分析來自不同產業之學員其各自面臨之問題與挑戰，助教並給予回饋意見。研習期間有 4 次 Lessons Learned 課程，即由一位學員報告自己撰寫的 Strategic Challenge，其它學員發問並提供解決建議方案。定義及解析問題之步驟如下：

表 4 定義及解析問題之步驟

建立一個情境→提出各種複雜的狀況→將狀況轉換成問題

Situation	Complication	Question
瞭解問題 背景	提出各種複雜狀況 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事情預期會很好</li> <li>• 有些事出問題了</li> <li>• 有些事可能會出問題</li> <li>• 有些事改變了</li> <li>• 有些事可能會改變</li> <li>• 有人有不同看法</li> <li>• 有幾個替代方案</li> <li>• 我們需要新方法</li> </ul>	將狀況轉換成問題 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何讓它更好</li> <li>• 我們要做什麼</li> <li>• 如何防止它發生</li> <li>• 我們該怎麼做</li> <li>• 我們該有所準備嗎</li> <li>• 到底誰對</li> <li>• 哪一個方案最好</li> <li>• 它的可行性如何</li> </ul>

#### (四) Industry structure and competitive dynamics

由 Sendil Ethiraj 教授主講，主要透過航空業的各項數據分析，說明為何產業中不同行業的獲利差異，並以 RYANAIR 及 EASYJET 為例說明其股價差異源於其經營模式不同，最後導出 RYANAIR 可以何種策略回應 EASYJET 的競爭及定位策略。

##### 1. RYANAIR 之商業模式

WHO? 目標客層為使用鐵路、渡輪或汽車，且價格敏感之顧客。

WHAT? 在次級機場起降，訂低(最低)票價，400-800 英里短程航班，可不供餐以減少人力成本。

HOW? 提升飛機排班之最適化(每台飛機每天多飛兩小時)，增加載客率。

##### 2. EASYJET 之商業模式

WHO? 過去使用 FSCs 且對價格敏感之消費者。

WHAT? 飛主要機場，比 FSCs 更低之費率，400-800 英里之點對點不轉機航班。

HOW? 增加載客率，收益管理(以差別訂價等手段求收入最大化之管理方式)

##### 3. RYANAIR 與 EASYJET 商業模式之關鍵不同

表 5 RYANAIR 與 EASYJET 商業模式比較

RYANAIR	EASYJET
管理目標: 削減成本，增加飛機航班，極大化附加販賣。	管理目標: 極大化收益，削減成本
管理焦點:排班優化(每天多飛一航班) 因為本身有成本優勢(以五折買下飛機使每年折舊費用低)而進入市場。	管理焦點:載客率 因為本身有收入優勢(在主要機場起降又有較好服務品質)而進入市場。

#### 4. RYANAIR 要如何回應 EASYJET?(即競爭動態，或重新定位)

- 接受 EASYJET:RYANAIR 仍在次級機場起降，且差異化自己服務以避免與 EASYJET 直接競爭。
- 與 EASYJET 競爭:到主要機場起降，並採降價、增加運能、提升服務品質等方式與 EASYJET 直接競爭。
- RYANAIR 過去十多年之成本與票價皆低於 EASYJET，似乎隱含 RYANAIR 可持續專注低成本與低票價，再將產品特質趨近於 EASYJET，使兩家產品在消費者心中價值相同，讓 RYANAIR 附加價值(市場定位)高於 EASYJET，驅使消費者購買 RYANAIR 產品。

#### 5. 課程小結

- 商業模式是一個產業對其定位的選擇，是價值與價格之間的取捨，可從其採取策略來區分，分別是價值策略 Benefit Strategy 和成本策略 Cost strategy。
- 價值策略若採垂直差異化，會對較高的價值訂定價高的價格，例如 BMW 和 Toyota，若採水平差異化，則是對不同的價值訂定相同的價格，例如 Play Station 和 XBOX。成本策略也有 2 種，對相同的價值提供更低價，如 Amazon 和 Walmart，或是以更低的價格提供更高的價值，例如 Vanguard 基金管理公司。

#### (五) Building the foundations for corporate success

由 Michael G. Jacobides 教授主講。以書店為例，利用價值曲線 (Value Curves)分析工具，分析不同商業模式的定位，建立一個具競爭力的價值定位，並透過資源及能力的培養來保護該定位。剛開始，多數書店的價值曲線如圖 2。

Value through positioning: Lessons from bookstores  
Initially, all bookstores looked alike

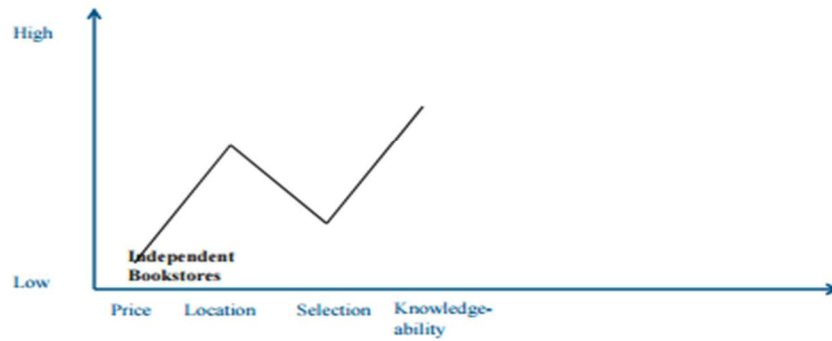


圖 2 傳統書店的價值曲線

後來賣場出現書店，提供圖書折扣，沒有太深奧的文學類書籍，提供顧客新的選擇，其價值曲線(圖 3)與傳統書店明顯不同。

Then came bookstores in malls with discounts & not-too-literary staff  
(starting to offer a new alternative)

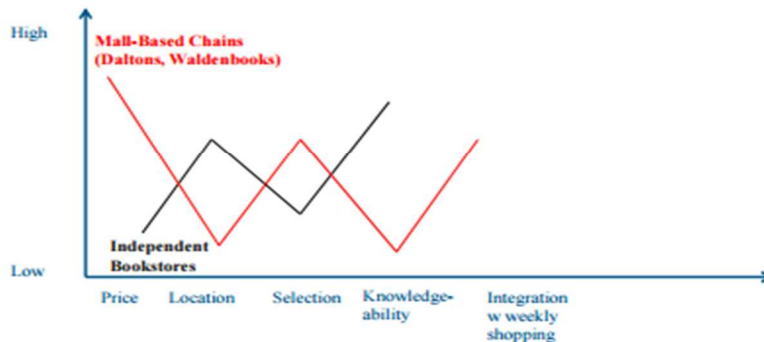


圖 3 大賣場書店的價值曲線

接下來，真正的價值創新者出現，這些書店的價值曲線也不一樣(圖 4)。



And then came real value innovators – Barnes & Noble & Borders  
(which, for a while, made a fortune through value curves)

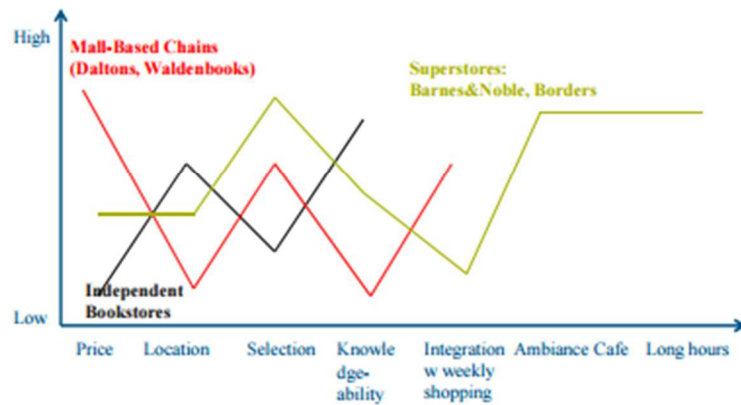


圖 4 創新模式書店的價值曲線

另外，教授亦提出價值的定位模型如圖 5，企業可藉由不斷思考降低(Reduce)、刪減(Eliminate)、提升(Raise)及創造(Create)四項問題，發展新價值曲線，找尋市場機會，開拓新市場。

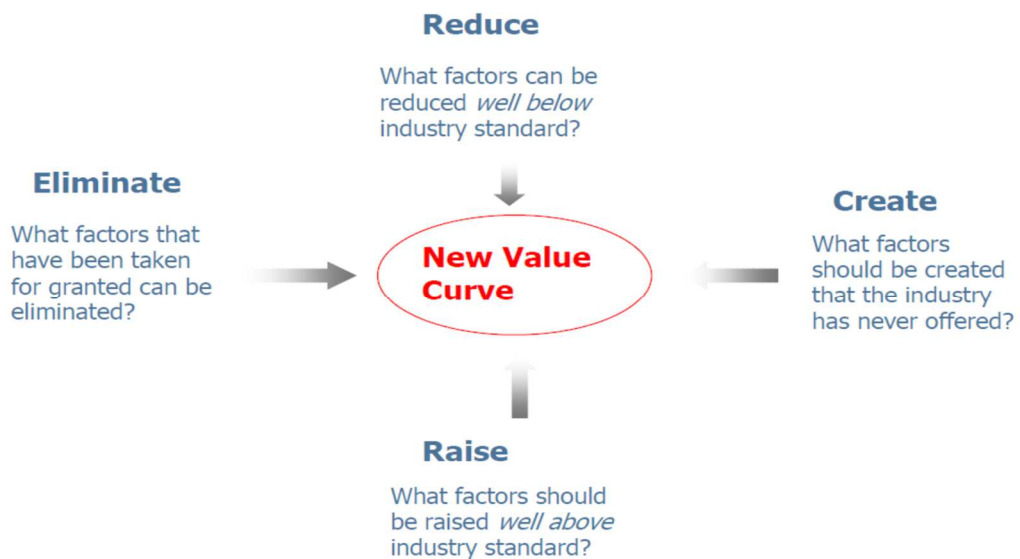


圖 5 價值定位模型(開創市場空間)

教授舉出運用上述模型的 Salesforce.com 公司發展 CRM 市場的例子，該公司原為 B2B 公司，在思考所謂用戶的用戶之未滿足市場後，

便創造出 CRM 市場商機。因此企業應時常確認所謂非現有顧客市場並設法滿足他們，或可創造新價值曲線、創建藍海市場，而在創建新市場後亦要確保競爭者難以仿效，並不斷提昇服務內容，以維持企業競爭優勢。

## (六) Corporate Strategy

由 Julian Birkinshaw 教授主講，主要內容為如何使多元事業企業有意義，以及如何以多角化方式進入新事業領域。

教授以幾年前麥當勞在抉擇進入一些新事業領域(如主題公園、冷凍食品、市區乾洗店)時的決策模式，帶領我們學習如何運用該架構進行理性決策，以圖 6、7 為例，當麥當勞在新事業抉擇時，首先先將各不同事業機會與麥當勞核心事業是否擁有共通用戶、成本、通路、競爭者及能力進行評分，當該事業所獲得與該核心事業之差距(Gap)分數愈小，即表示該事業與該公司核心事業具有高度相關性，即可列入考慮進入之事業(如下圖之冷凍食品業)，如此可避免決策者個人主觀意識影響決策判斷。

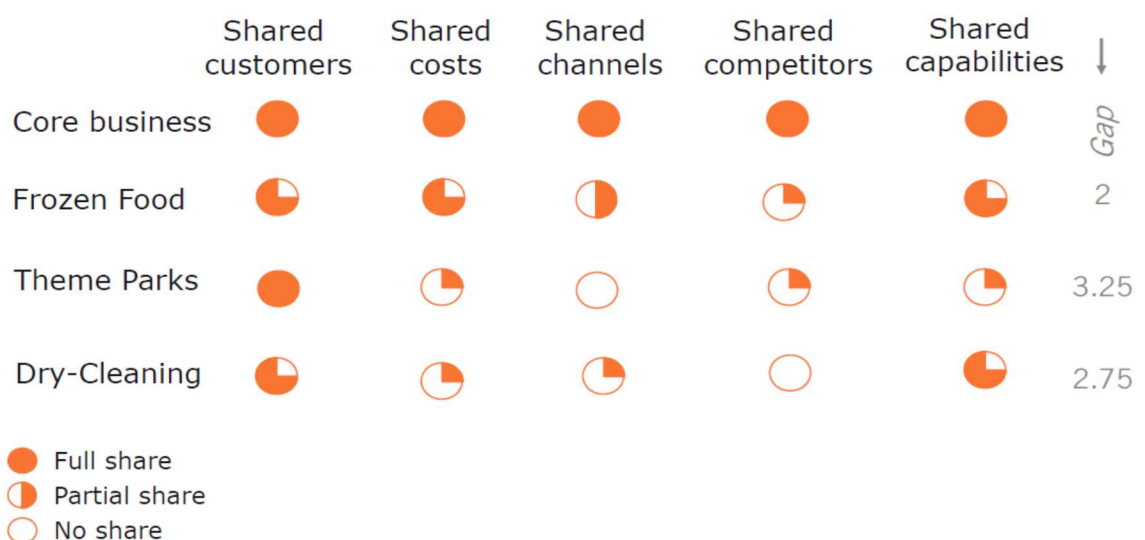


圖 6 評估新事業機會架構



圖 7 核心事業與新事業距離示意圖

### (七) Playing Two Games

由 Costas Markides 教授主講，主要內容為企業如何回應破壞式的創新商業模式，以及如何經營二種商業模式，課程重點如下：

由於對手之破壞式商業模式提供與現有廠商不同的價值呈現(指商業模式、產品定位，或產品差異化帶來之附加價值)，因此對手吸引與現有廠商聚焦顧客不同類型之消費者，對現有廠商來說，創造破壞式商業模式或回應對手提出的破壞式商業模式，是相當困難的。

破壞式創新之對手與現有廠商顧客間關係發展往往呈現如下述關係。一開始，提出破壞式創新之對手的顧客異於現有廠商顧客，加上對手是規模很小的新創公司，故現有廠商很輕易地忽略對手(如圖 8)。

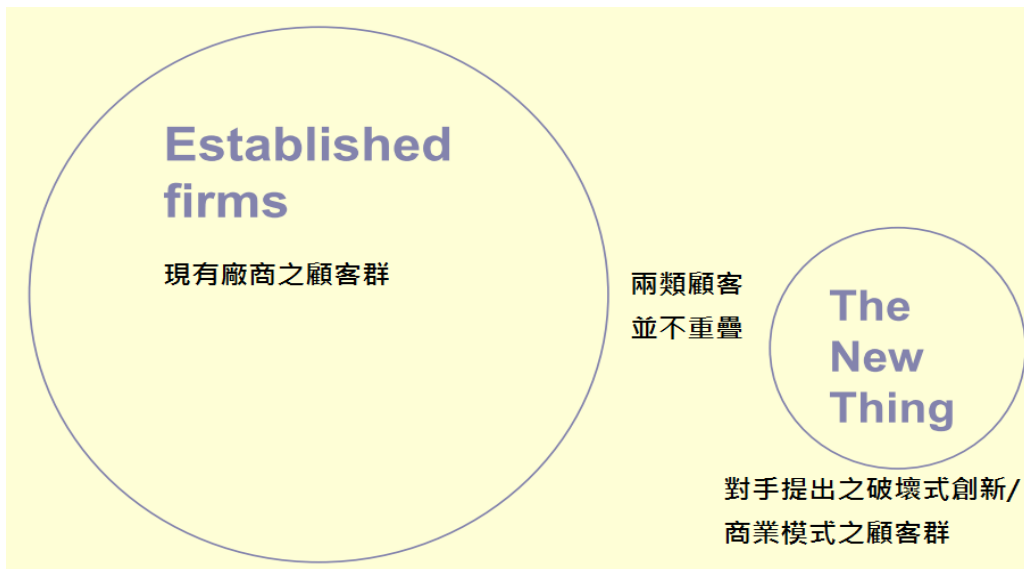


圖 8 破壞式創新對手草創期(不與現有顧客重疊)



圖 9 破壞式創新對手擴張期(不與現有顧客重疊)

接下來是現有廠商顧客群沒有擴增，而提出破壞式創新之對手廠商顧客群逐漸擴張(如圖 9)。最後是現有廠商顧客群與對手顧客群逐漸重疊，現有廠商要將對手視為威脅或視為機會(如圖 10)，此時最關鍵問題是現有廠商在知道對手提出之破壞式創新/商業模式特性後如何回應。

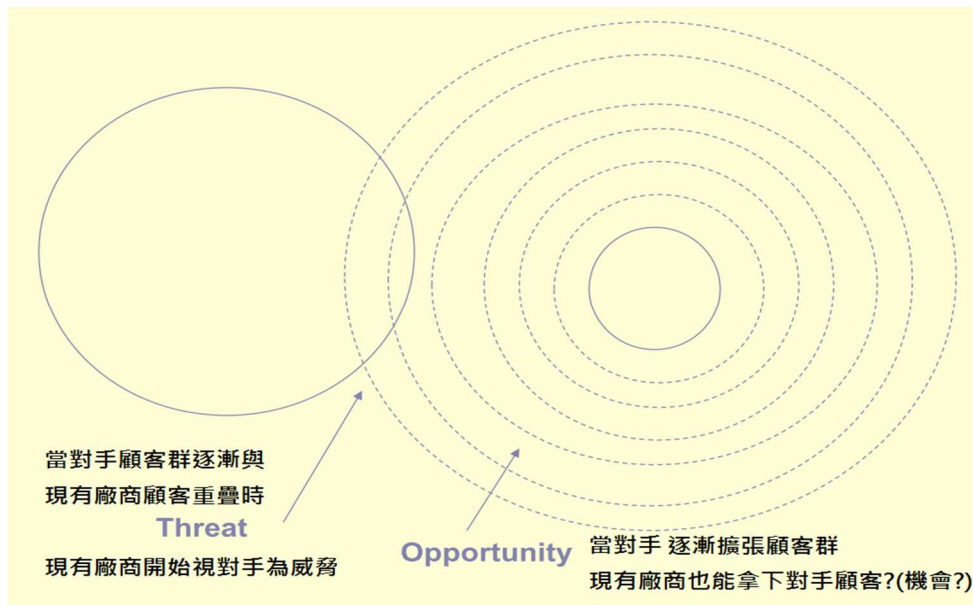


圖 10 破壞式創新對手擴張期(與現有顧客重疊)

現有廠商的回應，不代表只能採用對手提出之破壞式商業模式。

以下是幾個現有廠商可行的回應：

- 現有廠商專注於自己的商業模式，且學習對手的破壞式商業模式，進而改進自己的商業模式。
- 提升消費者對於”什麼是夠好”之期望(指提升或改變消費者對商業模式、產品定位或產品差異化之觀感或定義。)
- 現有廠商可反過來干擾對手。
- 現有廠商改採對手商業模式。
- 現有廠商改採類似對手之商業模式。
- 當現有廠商採用對手提出之破壞式創新/商業模式時，現有廠商才可採用兩個策略(GAMES)。

不論現有廠商決定用上述哪種回應方式，現有廠商管理者最優先做的是提高組織成員之危機意識，並以情感層面說服員工。

現有廠商管理者須基於對手提出之破壞式商業模式之干擾程度大小，而選擇兩種回應對手之策略：視為威脅或機會。

當現存廠商管理者準備提出回應對手之策略(商業創新/模式)時，須忘記自己的核心事業，並以新創業者的角度思考，例如柯達公司。當現存廠商管理者決定提出回應對手之策略(商業創新/模式)時，需考慮是否創立獨立部門，而針對是否應創立獨立部門時，一般學者則多表贊成，其中支持者有哈佛商學教授 Clay Christensen、Michael Tushman，史丹佛商學教授 Charles O'Reilly。另關於創立獨立部門則可參考雀巢公司作法。至於是否創立獨立部門實行回應對手商業創新，其考量因素如表 6。

表 6 現有廠商是否要創立獨立部門回應對手模式

		現有廠商現行商業模式與其回應對手而新創之商業創新模式，兩者相似性大小	
		策略上低度相關 (不同市場)	策略上高度相關 (相似市場)
現有廠商商業模式(現有部門)與新創模式(新創獨立部門)之衝突大小	嚴重	現有廠商創立獨立的創新商業模式部門。	現有廠商起初可創立獨立創新商業模式部門，之後可逐漸合併。
	輕微	現有廠商先將創新商業模式部門建立在公司內部，之後分拆。	現有廠商將創新商業模式部門建立在公司內。

## (八) Strategy Requires Proper Implementation

由 Costas Markides 教授主講，主要內容為如何適當運用組織四大要素(如圖 11)，即組織文化與價值觀、績效衡量與誘因、員工之技能、態度與心智及組織結構與辦事程序，使策略能順利落實。



圖 11 組織的潛在環境

組織潛在環境因素深刻影響組織內人員行為，進而影響管理者在組織導入策略之成敗，管理者若欲達成其目的，應思考如何營造適當的環境，以達成其目的(如圖 12)。



圖 12 組織潛在環境因素與組織行為

若將上圖之各項組織潛在環境因素與組織行為配適情形詳列出，將呈現如圖 13 之結果。





圖 13 組織潛在環境因素與組織行為配適圖

因此管理者若想讓組織成員支持管理者導入之策略，管理者不能只是告訴成員該怎麼做，而是應營造一個可讓成員支持此策略行為之組織潛在環境(績效衡量與誘因、組織文化與價值觀、組織結構與辦事程序及員工)，讓因子間彼此互相配適，進而改變員工行為，以支持策略之導入。另管理者亦可運用組織潛在環境，營造相對環境，使員工從事管理者所要或不要的行為。



## 陸、公用售電業面臨的問題與挑戰

106年1月26日電業法修正公布，為50年來最大電業市場架構及管理制度改革，結束我國垂直整合綜合電業經營模式，將電業劃分為發電業、輸配電業及售電業，其中發電業(含再生能源發電業)及再生能源售電業為非公用事業；輸配電業及公用售電業為公用事業。其中，公用售電業面臨之問題與挑戰最為巨大。本節先摘要描繪電業法修法後公用售電業面臨之問題與挑戰，下一節則試圖應用本次研習之內容，提出部分因應之策略構想。

### 一、電業法修法之主要內容

本次之修正方向，在發電市場部分採綠能先行為原則，首先將開放再生能源得透過直供、轉供及再生能源售電業等方式銷售予用戶，放寬過去對再生能源售電之限制；在輸配電業部分，考量其公共性高，將以國營方式，統籌執行電力調度，確保電網公平供公眾使用；在售電端部分，以用戶自由選擇為前提全面開放；另由中央主管機關(經濟部)指定電業管制機關(能源局)管理與監督電力市場及確保用戶用電權益；同時明定電價訂定程序，建立電價平穩機制，以減少電價大幅波動。

此外，為保留台電公司之整體性並達成穩定供電目標，在發電業及輸配電業專業分工後，得轉型為控股母公司，其下成立發電及輸配售電公司。未來待管理配套、法制運作順暢、市場成熟穩健發展之後，再開放其他傳統能源直供、轉供與一般售電業，以逐步修法方式達成。

以下為本次修法階段性重點：

#### (一)修法通過後1~2.5年後

1. 開放再生能源直供、轉供及再生能源售電業
2. 開放傳統發電業，但僅能售電給台電
3. 開放所有用戶綠電選擇權
4. 台電完成各電業間會計分離

(二)修法通過後 6~9 年內

台電轉型控股公司，下設發電及輸配售電子公司

## 二、電業法修法後之市場架構

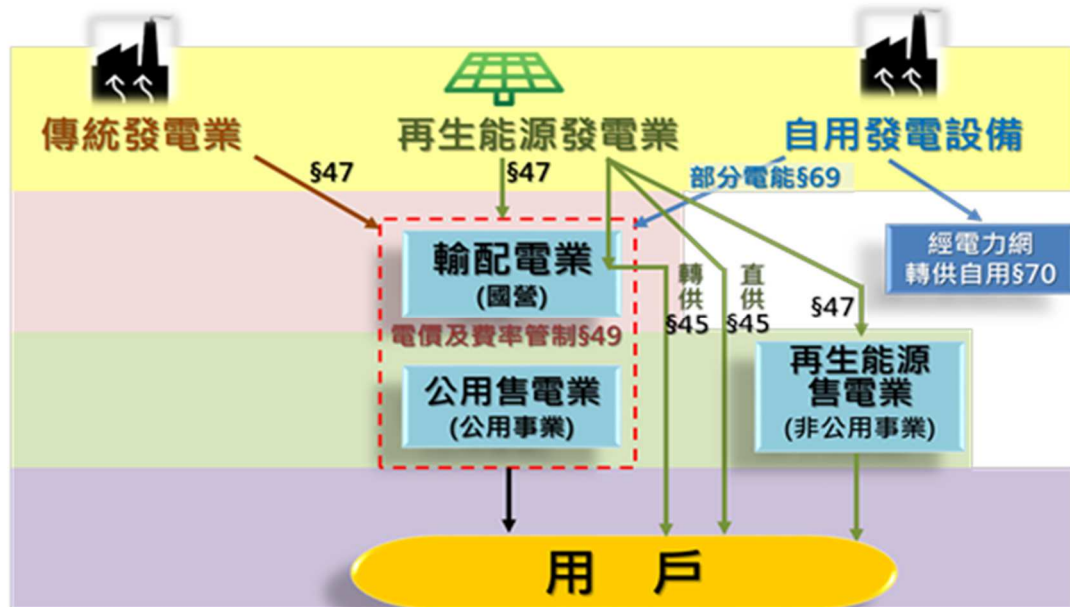


圖 14 電力市場架構圖

## 三、公用售電業面臨的問題與挑戰

### (一) 用戶流失

#### 1. IPP 部分：

既設 IPP 於契約存續期間不得片面解約；契約期滿後，燃煤及燃氣 IPP 用戶流失分析如下：

- (1) 燃煤 IPP 因難以優於電力排碳係數基準，倘改為自用發電設備亦無法轉供自用，僅能售電予台電公司，故無售電量流失，台電公司用戶則不會流失。
- (2) 既設燃氣 IPP 可達電力排碳係數基準，因建廠成本已攤提完畢，成本較低，較可能改為自用發電設備並轉供自用而造成售電量流失，造成台電公司用戶流失。

## 2. 汽電共生系統及自用發電設備

- (1) 既有合格汽電共生系統業者，其電力排碳係數預估高於電業法規  
定電力排碳係數基準，僅能依電業法第 69 條及能源管理法第 10  
條躉售餘電予公用售電業，至於未來是否增加新設機組則難以估  
計，故暫以不影響售電量流失預估，台電公司用戶則不會流失。
- (2) 既有自用發電設備業者，其電力排碳係數預估高於電業法規  
定電力排碳係數基準，預估透過轉供自用售電的可能性極低，未來是  
否有排碳係數符合基準之自用發電設備加入，則難以估計，故暫  
以不影響售電量流失預估，台電公司用戶則不會流失。

## 3. 再生能源

再生能源發電業者如欲自行經營再生能源售電，依電業法規  
定一定裝置容量以上者須準備備用供電容量及承擔尋找新用戶  
風險，恐難獨力完成，故就再生能源發電業者而言，除大型風  
力發電機組較具競爭，可能自行售電外，維持與台電公司現  
行購售電關係應較為有利。預估未來大型風力發電機組於契  
約屆期後逐步改為自行售電，造成台電公司用戶流失。

### (二) 收益減少

1. 本次電業法修法為避免電價大幅波動而影響民生及經濟發  
展，公用售電業電價係受「公用售電業電價費率計算公式」之  
管制。該公式規定，電價原則上一年檢討 2 次，每次調幅不  
超過 3%，台電公司進行專業分工前，採行先計算全公司合  
理利潤後，再依下列計算方式分配各業別利潤：

#### (1) 全公司合理利潤計算：

全公司合理利潤 = 費率基礎 × 投資報酬率 (3%~5%)

費率基礎 = (固定資產重置現值 + 營運資金) × 最適自有資金率 (30%)

(2)各業別利潤分配：

$$\begin{aligned} \text{各業別利潤} &= \text{業主貢獻} + \text{員工貢獻} \\ &= \text{全公司合理利潤} \times 50\% \times \text{各業別費率基礎占比} + \text{全} \\ &\quad \text{公司合理利潤} \times 50\% \times \text{各業別員工人數占比} \end{aligned}$$

(3)合理利潤之投資報酬率設定為 3%~5%，有累積虧損待彌補期間，投資報酬率上限 5%，全數彌補累積虧損；累積虧損不存在時，投資報酬率降為 3%。投資報酬率須經合理利潤績效考評機制核定。

2. 電業法修正後，除因開放用戶購電選擇權造成市場流失減少售電收益外，公用售電業尚需訂定節約用電計畫、負擔供電義務、提供優惠電價及全日供電等眾多法定責任義務，均會增加公用售電業之營運成本或減少其收益。公用售電業眾多法定責任義務所增加之成本或減少之收益，雖可透過上述公用售電業電價費率計算公式回收，惟將轉嫁公用售電業用戶負擔(再生能源發電業及售電業用戶則免負擔)，減少公用售電業價格競爭力，如此將使用戶流失更加惡化，收益減少。

### (三) 最終供電義務

電業法第 47 條規定，公用售電業負有最終供電義務，惟公用售電業既無電網亦無電源，宜與其他電業共同合作方能承擔該義務。同法第 6 條規定，輸配電業經電業管制機關核准得兼營公用售電業，應與公用售電業共同承擔供電義務，倘輸配電業未獲核准兼營時，供電義務已非公用售電業可獨力負擔。

### (四) 備足供電容量

電業法第 27 條規定，為確保供電穩定及安全，售電業銷售電能予其用戶時，應就其電能銷售量準備適當備用供電容量，並向電業管制機關申報；同法第 47 條規定，公用售電業不得設置主要發電設備。另

依電業法子法「備用供電容量管理辦法」規定，負擔備用供電容量義務者應逐年提報供電容量準備計畫，如係向其他發電業、自用發電設備設置者或需量反應提供者購買，應提供交易契約或其他證明文件，如屬新設機組，應提供該機組之籌備創設許可及逐月工程進度計畫。另台電發電單位亦應視電業管制機關對備用供電容量運作機制，以及輸配電單位之電力交易平台建置等情況，與公用售電業共同研擬相對應策略。

#### **(五) 符合電力排碳係數基準**

電業法第 28 條規定，公用售電業銷售電能予其用戶時，其銷售電能之電力排碳係數應符合電力排碳係數基準。因此公用售電業在採購電力時，須符合電業管制機關所訂之電力排碳係數基準，如市場無足夠低碳電力可供採購時，將無法符合電業法規範，恐遭受裁罰。又電力排碳係數受火力電廠碳排量、線損的抑低、再生能源占比、調度機制等因素影響，台電發電單位宜提升效率以降低碳排放係數；另公用售電業宜於外購電力合約中擬訂相關規範，以避免發電業之電力未符標準，卻是公用售電業受罰之不合理情形。

## 柒、心得與建議-策略構想

針對上一節描繪電業法修正後公用售電業可能面對之挑戰，包括用戶流失、收益減少、最終供電義務以及備足供電容量等，本節試圖應用研習過程中啟發之心得，提出因應之策略構想。當然，要落實執行這些策略構想，須齊備影響員工行為之四大要素，包括文化與價值觀(Culture and values)、誘因機制(Incentives)、員工(people)以及組織架構(structures)，營造一個讓員工支持此策略構想之環境，方能順利導入策略，為公司面對日益競爭之經營環境共同打拚。

### 一、爭取具綠電購電選擇權用戶

再生能源得透過直供、轉供及再生能源售電業等方式銷售電能予用戶，此一電力市場之新加入者(New Entrant)所導入之競爭，是否也是一種破壞式的商業模式？其造成公用售電業之用戶流失，甚或營收減少，究應如何因應？

自《再生能源發展條例》98年7月公布實施後，我國再生能源發展推動主要著重於供給面策略，透過優惠的再生能源躉購費率、示範獎勵補助及推廣計畫等，提供再生能源業者一個相對穩定的投資空間。惟觀諸其他國家發展經驗，近年除繼續增加再生能源供給，相應搭配的需求面政策亦漸受重視。

為因應前述國際趨勢及滿足國人購買綠色電力之需求，經濟部自103年7月起，推行「經濟部自願性綠色電價制度試辦計畫」，在不修法的前提下，建構一購買再生能源電能的管道，讓一般民眾、企業用戶能自願申請認購。施行至今已第四年，雖認購之度數及戶數逐年增加，惟因綠色電力附加費率每度1.06元，係充作再生能源發展基金，支付再生能源電能費用補貼金額，環境效益之歸屬並不明確，僅可滿足環保意識較高之消費者其自由選擇電力之權利。

電業法修正案通過後，再生能源電力市場開放，用戶行使綠電購電選擇權初期，因本公司擁有各類型用戶之用電資料，究竟那類型用戶行使購電選擇權，需求為何？公用售電業應透過數據及行為之探討，作為設計綠色電力商品之參考。

另外，公用售電業為達電業法第 28 條所規範銷售電能之電力排碳係數應符合電力排碳係數基準要求，所購買之電能，除依燃料別排碳量決定各燃料別購電量，再購買低碳綠能搭配組成外，或由電力市場發電業者結盟組成提供符合排碳係數之電能；然而，可否由公用售電業兼營再生能源發電，俾挹注所需低碳電能及業外收入，是公用售電業可思考方向。

## 二、與能源服務相關產業策略聯盟，創造價值

公用售電業未來隨著用戶流失，營收勢必減少；各業別利潤之分配方式，係採行先計算全公司合理利潤後，再依(業主貢獻+員工貢獻)方式分配，在業別費率基礎占比偏低的情況下，可預見未來公用售電業之利潤分配將偏低。因應此一情況，在考量整合共通性資源如用戶、通路、成本、技術能力之前提下，與異業結盟，擴展業外收益，將是重要課題。

由於新電業法第 47 條規範，售電業應每年訂定鼓勵及協助用戶節約用電計畫，公用售電業可主動掌握電業自由化及台電組織變革契機，尋求 ESCO 相關業者結盟合作，導入 ESCO 商業模式，提供節能技術及診斷服務、專業技術訓練、節能健檢及汰舊換新改善、能源監控管理、能源效率提升及網路資訊平台等服務內容。

近年來，由於政府積極推動發展再生能源，推動太陽光電能源技術服務業(PV-ESCO)計畫，積極推動整體產業服務，配售電事業部可藉由電業強項，以分散型能源設施服務為業務範疇，透過結盟 PV-ESCO 跨入 ESCO 產業，由供電服務逐漸轉變為綜合的能源服務，可透過用電大數據分析，

針對客戶進行負載管理，創造需求面資源，強化客戶服務留住客戶提升競爭力，亦可協助公用售電業取得綠色電力，符合電業法第 28 條公用售電業須銷售符合電力排碳係數電能之要求。

初期，公用售電業可以(特)高壓用戶為目標市場，搭配目前智慧電表的服務與大數據分析，協助這些企業進行節能減碳，並結合國內既有的 ESCO 量能，提供從能源供給、能源效率提升、分散性能源供應、用電設備運轉維護、能源費率協商、相關手續代辦等全方位的能源服務，以負載管理為目的創造需求面價值。

### 三、配售合作/專業分工-獨特的價值

電業法規範，公用售電業須履行供電責任、備用供電容量、銷售符合排碳係數基準電力、節約用電計畫及全日供電等法定責任，且電價受管制，而配電業亦有配電網興建維護與用戶接線責任，兩者均與用戶生活息息相關。

分析目前電力市場環境，售電業掌握完整用戶用電資訊、具備全國電力銷售通路優勢，配電業電力線路網絡建設完整、健全，電力線最後一哩與用戶線路直接界接的特點，如能透過配售分工整合服務，將有利尋求異業結盟與同業聯盟利基，提供創新增值服務，強化配售電競爭力。

現階段除善用區營業處配售服務的機制外，透過配售整合服務緊密結合，高度運用配電技術，導入能源技術服務(ESCO)概念，進行異業結盟(電信業、智慧家電銷售業、承裝業…等)；另考量未來分散型區域電網型態，藉由智慧電網、AMI 智慧電表，蒐集用戶用電行為進行大數據分析，結合多元電價、自動需量反應(ADR)等用戶用電端需求管理，進行配售整合性服務，引導用戶走向家庭能源管理系統(HEMS)的智慧生活環境；意即推動能源服務，讓用戶感受電力價值、體現智慧生活，展現出配售合作專業分工的獨特價值。



#### 四、調整購電組織，培養核心能力

目前本公司對外購電業務係由業務處擔任合約窗口，業務涉及其他相關單位(如開發、調度、發輸電、法務、會計…)時，採專業分工由各單位主政辦理。新電業法中公用售電業肩負多項法定責任(備用供電容量、電力排碳係數基準…等)，購電業務複雜度更甚以往，除簽訂購售電合約外，並負責評估購電方案。業務處扮演公用售電業核心角色，未來公司轉型為母子公司前，其他既有單位歸屬分工不明，相關資源無法共享，將成為推動購電業務之隱憂。因應台電公司未來成立發電公司及購電業務之增加，現有購電組織編制將不足以應付日益增加之業務，公用售電業為因應上述購電業務需要，應積極進用培養法務、商務、採購、談判相關核心技術人才。

在電業法通過後 6~9 年內，台電公司尚未完成轉型前，宜依既有各單位業務分工模式繼續推動購電業務，公用售電業於此階段循序漸進逐步建立購電所需專業技能。因應電業法修法後購電業務的複雜性及業務量的增加，及早規劃購電組織及相關單位之歸屬與人力調配，俾公用售電業及早培育購電人才與專業技能。

美國南加州愛迪生電力公司(SCE)由於自產電源不足，必須向市場購電，設置「電力採購部門」，並細分為五個部門，包括：電源組合規劃與分析、能源契約、電力交易作業、結算作業服務與監管支援，以因應電力需求採購足夠電力、處理管制機構之法律事務與規章要求、執行複雜能源策略與計畫、處理 SCE 在批發市場之購電與自發電事宜、有關市場設計原則對採購事務之影響分析與改善建議等。未來台電公司可參考國外電業，配合法令政策規定，漸進式調整購電組織。



14~22 October 2017  
Developing Strategy for Value Creation

附件 1 策略挑戰

DSVC Strategic Challenge (黃順義)

<b>Title</b>
Developing the needed strategies to create value in facing the coming challenges.

<b>Situation</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. I have been with Taiwan Power Company for more than 30 years. Taiwan Power (Taipower) was used to be a vertically integrated power company, service scope including power generation, transmission, distribution, and sales. Privately owned IPPs have to sell their energy to Taipower, who will then distribute it on to customers. Simply put, retail power market in Taiwan has been monopolized by Taipower over 70 years.</li><li>2. As a state-owned enterprise, Taipower bears the obligation to supply stable electricity, while meeting the requirements regulated in the Electricity Act.</li><li>3. Although electricity supply and demand are finely balanced now, the operating reserve is in the low margin. Taipower needs to strive to increase enough spare generating capacity.</li><li>4. The electricity retail price is regulated by the government.</li><li>5. I am responsible for the power purchase and retail sales in my company, while meeting the requirements of Carbon emission and operating reserve regulated in the Electricity Act.</li></ol>

## **Complication**

1. An amendment to the Electricity Act is passed to promote liberalization of the green energy market and open its access to the power grids early this year. It also allows customers to purchase power from either Taipower or renewable energy sales enterprises. Taipower no longer monopolizes the retail market and will face challenges coming from the sectors of power generation and sales, especially in term of renewable energy.
2. As a state-owned enterprise, Taipower still bears the obligation to supply stable electricity. Nevertheless, we are required to be responsible for the preparation of adequate operating reserve, say fifteen percent of the peak load. Besides, the Carbon emission of the energy mix we purchase shall meet the Carbon emission standard specified by the regulator. Also, energy conservation plan shall be proposed.
3. The amendment also dictates the restructuring of Taipower by splitting the company into two separate operations: one for power generation and the second for electricity transmission, distribution and sale. The break-up of Taipower will be carried out over six to nine years. This means that other non-renewable power suppliers will be able to sell electricity directly to consumers in the coming future. The sale department needs to reposition itself to combat a changing retail landscape.

## **Strategic Challenge Question**

Should we put more obstacle to block this kind of competition or to collaborate to create a win-win situation?

## 導師回應

Hi Shun-I,

Thank you for submitting your challenge. You have provided a well-structured description of your challenge. I understand you are trying to navigate the changing dynamics of the energy sector in Taiwan and are analysing the best ways to face the future.

First of all, while you have provided much detail about the sector it would be helpful that you also discuss the current power mix in the upstream side of the business. I understand competitors are entering with renewable sources of energy – what has been the Taiwan Power Company energy mix in the past? As you frame the problem for your colleagues in London, it will be easier for you to get valuable feedback as you compare and contrast the capabilities of the entrants and those of Taipower.

Also, the regulations coming into action are clearly trying to promote more competition and a wider range of choice for the consumers. You are asking how Taipower can maintain market share, but it is less clear why that should be the target of your objective function. What is about market share that enables Taipower generate better performance? Why is the choice not to focus on revenues, or other aspects of the business? Reflecting on what the business is trying to achieve and what resources it is currently using to do so would be helpful in order to for you to best benefit from exchanges during your course at LBS.

Your latter four questions are very specific to your company, and it would be helpful if you could further reflect on them as you prepare for the course at LBS. How much do customers value the stability of power provision that Taipower has ensured, and how sticky is demand? What particular aspects and capabilities differentiate you from the entrants? Clearly, with a long history in the sector you have developed distribution channels, relationships with customers and notoriety that will be hard to imitate by the entrants. How can you best exploit these distinct capabilities that you have?

Also, it would be useful to further understand the demand more generally. Who are the customers likely to switch, and why? How are they likely to value the renewable energy entrants' proposition vs. Taipower? Being able to anticipate the actions by your customers – on whose usage patterns and preferences you surely have a wealth a data – would be an important differentiating factor that you can benefit

from. Also, to the extent that you want to ensure low retail prices to customers, buying power from the new entrants following the break-up of up and downstream Taipower could further prove a benefit to the extent that you are able to capitalize on your existing relationships with your customers.

I hope you find these comments helpful Shun-I – I believe further analysis on the unique capabilities you have developed and the likely strategy of the entrants would prove beneficial for you as you prepare and participate at the DSVC course at LBS.

Best regards,  
Aldona

## 附件 2 必讀文章摘要

### 一、何謂策略?如何知道自己是否有策略?

研究發現，許多企業的成功都是因為具有與競爭者截然不同的策略，若我們深入探討其本質，就會發現這些成功策略都具備幾個關鍵要素。因此，若企業能瞭解並掌握以下介紹的幾項關鍵要素，就能量身打造出自己的成功策略。

#### (一) 策略是在界限內做決策

策略是在既定的界限內做出艱難的決策，設定這些決策界限是有必要的，因為它們使員工能在明確的既定範圍內自由發揮、自主作業、並且不斷嘗試；同時，決策界限也決定了一家企業在產業中的「策略定位」，企業若少了明確的決策界限，就容易失去方向，在產業中隨波逐流。

#### 1. 何謂決策界限?

決策界限指的是企業針對下列三個問題的答案：

- (1) 誰將會是我們的目標顧客?
- (2) 我們將提供什麼產品或服務?
- (3) 我們將採取何種商業行動?

這三個問題的答案皆存在很多的可能性，無論在找答案的過程中企業內部經歷多少爭論或意見分歧，終究必須找出一個明確的答案，而這個答案將成為企業的決策界限，也是員工所有行為的準則，此外，企業還須試著做出有別於競爭者的決策，因為與眾不同的策略定位能夠為企業帶來成功。

#### 2. 策略構想該由誰提出?

策略構想(即上述三個 who-what-how 問題的可能答案)可以是來自任何人、任何時候或任何地方。

在構想生成的階段，企業可以透過各種方法來提升創造力，並鼓勵員工踴躍提出創新構想，以下提供幾個例子：

- (1) 鼓勵組織內每一位成員對企業內部的運作原則及固有信念 (sacred cows) 提出質疑，同時也對於企業目前所處的產業提出質疑。
- (2) 制定一個能讓組織收集來自各方(員工、顧客、批發商等)構想的機制。
- (3) 將創新精神納入組織文化，並創造一個鼓勵員工創新的組織環境。

在創新策略構想生成的階段，必須以「大量激發策略構想」為目標，才能夠使後續決策時的選擇性更加豐富。

### 3. 誰來做決策？

在構想生成的階段，我們鼓勵組織內每位成員都能提出創新的策略構想，讓建構策略的過程更「民主」且更具「彈性」。然而，在構想階段完成後，卻只能由一位領導者(而非所有員工)來選擇哪個構想將成為企業未來追求的目標。

做決策並不簡單，因為在決策的當下無法知道何者才是最佳選擇。領導者除了必須選擇該做什麼，也要明確知道「不做」什麼。

#### (二) 策略是將所有做出的選擇加以整合

領導者透過大家集思廣益的構想，從 who-what-how 問題中做出選擇，進而決定了企業該採取哪些商業活動。「企業是各種商業活動的結合體」，這些商業活動彼此關聯、相互依存、相互影響。因此，企業若未能以全面性、整體性考量來設計商業活動，終究仍會失敗。

因此，在設計商業活動時，管理者必須謹記以下幾點：

第一，企業選擇執行的每一個商業活動都須符合市場需求。



第二，選擇的商業活動彼此之間須能互相配合。

第三，商業活動之間除了能彼此配合外，還須互相協調。

最後，這些商業活動要能夠被整合成一個相互關聯的系統。

此外，企業也要了解這個潛在的系統結構將會影響內部員工的所有作為，所以若要改變員工的行為，就必須改變系統結構。

### (三) 策略必須符合市場需求而又不失彈性

商業活動不僅須符合當前的市場需求，也須保持足夠的彈性來面對環境中的變化，而這裡所指的「保持彈性」指的是以下三件事：

1. 企業必須儘早察覺環境中的變化。
2. 必須建立一個願意接受改變，並能隨時採取因應措施的企業文化。
3. 培養必要的競爭力，以面對任何因環境改變而出現的競爭者。

所以策略的彈性包含了企業的文化要素(改變的意願)及競爭力要素(改變的能力)。

### (四) 策略需要適當的組織環境來支持

無論多麼優秀的策略，都必須在組織環境的幫助下執行，才能達到預期的結果。因此，管理者必須建立適當的組織環境(包含組織文化、動機、制度、以及成員)來支持其選定的策略。其中，最大的挑戰是要將這四大組織環境元素整合，使它們不僅能彼此配合，還能夠共同支持領導者選擇的策略，成為一個堅固的「支援系統」，使企業在面臨內部成長或外部環境變化時，組織環境仍然能保持靈活並作出相對的反應。最後，當產業條件迫使企業改變策略方向時，應該先從改變內部的組織環境著手，使其能配合企業的新策略。

## (五) 沒有任何策略能永遠維持獨特

企業因為擁有獨特的策略定位而成功，但是卻沒有任何策略定位能永遠維持獨特。優秀的策略定位容易受到競爭者爭相模仿而失去獨特性，而且新的策略定位不斷在出現，並挑戰既有的策略定位。

產業情勢變遷、顧客需求或喜好的改變、競爭者採取的手段、企業本身競爭力的提升，都有機會改變商場上的遊戲規則，企業唯有不斷質疑內部既定的運作原則，才能發現更多可行性，且須不斷尋找新的定位、新的機會，以免錯失創新的機會，使得競爭對手藉此趁虛而入。

事實上，相較於新手企業，老字號企業往往很難成為策略創新者，其中的原因有很多：像是已僵化的策略或企業文化、內部政治的制約、擔心影響現有競爭力、安於現狀的心態，以及缺乏追求不確定的勇氣等。面對上述阻礙，老字號企業卻仍須進行策略創新，要在企業文化中建立「策略必須保有彈性，並能根據市場反應隨時做調整」的觀念。更重要的是，必須不斷針對內部既有運作原則提出質疑、檢討。

我們無法保證企業質疑固有的運作原則就必定能發現未開發的新契機，但唯有不斷檢討並進行策略創新，企業才有機會取得逆轉勝的成功。

## 二、策略是什麼？

### (一) 第1堂課：開宗明義—營運效能不等於策略

營運效能和策略是達成優良績效的要件。問題是，兩者的運作方式並不相同。企業能在競爭者中脫穎而出，前提是要能建立並維持與

競爭者之間的差異。它必須提供顧客更高的價值，或是以較低成本提供與競爭者類似的價值，又或者兩者兼備。

各家企業在成本或價格上的所有差異，取決於數百項企業活動；企業選擇哪些活動，以及如何執行這些活動，都會造成企業間的差異。因此，「活動」可說是競爭優勢的基本單位。整體的優勢或劣勢，是由企業所有的活動來創造，而非少數的活動。

營運效能指的是，在進行相似活動時，企業的績效比競爭者更好，策略定位則是指，企業執行與競爭者不同的活動，或以不同的方式執行與競爭者類似的活動。

營運效能的競爭使得生產力疆界線向外推移，大家的營運效能都進步了，但沒有企業能夠脫穎而出，領先群倫。

單靠改善營運效能還不夠的第二個理由是「競爭趨同」(competitive convergence)，當各家企業模仿彼此在改善品質、生產週期或供應商伙伴關係等方面的做法時，策略會趨於一致，單靠營運效能來競爭，會造成互相毀滅而沒有贏家。

## (二) 第2堂課：表象之下一策略仰賴獨特活動

競爭策略探討的，其實是差異性的問題，策略的本質在於企業從事的活動，選擇與競爭對手不同的方式來執行活動，或執行與競爭對手不同的活動。

策略定位有三個獨特的來源，彼此之間並不互斥，常常還會重疊。

定位 1：以產品種類為基礎

企業可以生產一個產業中某個次領域裡的產品或服務，我稱這種定位為「以產品種類為基礎的定位」(variety-based positioning)。

## 定位 2：以需求為基礎

服務特定族群的顧客，滿足他們所有或大部分的需求，我稱這種定位為「以需求為基礎的定位」(needs-based positioning)，它與傳統上以某個顧客區隔為對象的思考很類似。

## 定位 3：以接觸方式為基礎

第三種定位的方法，是根據接觸管道來區隔顧客，不同的顧客群可以用不同方式來接觸，我稱這類為「以接觸方式為基礎的定位」(access-based positioning)。

策略就是進行一連串不同的活動，創造獨特而有價值的定位，而企業面對的規則也很簡單，就是發掘並搶占那個最理想的定位。

### (三) 第3堂課：拉鋸之間—取捨才能維繫策略定位

然而，單是選擇一個獨特的定位，並不足以確保競爭優勢可以延續。有價值的定位會吸引其他企業仿效，模仿的做法不外下面兩種。首先，競爭者可以重新定位，向更優秀的對手看齊。第二種模仿的方式更常見，那就是騎牆派(straddling)的業者，他們想要仿效成功的定位以獲得一些好處，同時又想維持原有的定位。

想兩者兼顧者，卻兩面不討好，必須在定位之間有所取捨，才能夠持續維繫策略定位。取捨就必須有所選擇，如此就能保護企業免受重新定位之廠商或騎牆派的競爭。

有捨才有得，以下三種情況出現時，就必須有所取捨：

首先，是形象或聲譽不一致時。其次，也是更重要的，就是企業的活動之間必須有所取捨。最後，在內部協調和控制的限制上，也必須作出取捨。

再看看「策略是什麼」這個問題，就會發現「取捨」為答案增加

了一個新的層面。策略就是在競爭中作出取捨；策略的本質就是選擇不做哪些事。

#### **(四) 第4堂課：功能發酵—「契合」帶動永續競爭優勢**

選擇定位不僅決定企業要執行哪些活動、如何設計個別的活動，同時也決定各項活動之間的關係。營運效能是要讓個別活動或功能有卓越的表現，策略著重的是把這些活動組合在一起。活動之間的契合 (fit) 可以創造一個極為緊密的活動鏈，讓對手難以模仿。

契合之所以重要，是因為個別活動經常會相互影響。契合有三種類型，但彼此並不相互排斥：

第一層次的契合，是各項活動（功能）與整體策略之間的「單純一致性」(simple consistency)。第二層次的契合是在活動之間互相強化的時候。第三層次的契合不只是活動之間相互強化而已，而達到「心力最適化」(optimization of effort) 的程度。

在這三種形態的契合當中，整體的重要性高於任何單一活動，競爭優勢源自所有活動組成的完整體系。許多活動之間的策略契合，不僅是競爭優勢的關鍵，也是持續這項優勢的根本之道。在活動系統的基礎上建立起來的定位，比建立在單一活動上的定位更持久。

#### **(五) 第5堂課：日新又新—重新發掘策略**

發展或重新建立一個清楚的策略，通常是組織的主要挑戰，並考驗領導人的能力。建立一套清楚的知識架構來引導策略的形成可減少組織內的阻力。此外，願意作選擇的強勢領導人，也是不可或缺的要素。領導人必須提供決策的原則，決定哪些產業變化和顧客需求是企業必須因應的。

經理人必須清楚地區別營運效能和策略。這兩者都很重要，但是著重的課題卻不一樣。營運效能的課題是推動持續改善，凡是不涉及

取捨抉擇的地方都要改善。策略著重的卻是找出獨一無二的定位、明確作出取捨，以及加強各項活動的契合度。

企業致力於追求成長，往往讓自己的獨特性變得模糊、產生妥協、降低契合度，最後傷害到競爭優勢，解決之道是把重心放在深化策略定位，而不是擴大定位，也不是妥協調整策略定位。同時，也要持續努力延伸本身的獨特性，並強化各個活動的契合度。

### 三、如何對抗破壞性商業模式（何時和如何一次玩兩個遊戲）

越來越多的成熟企業正在被破壞性商業模式入侵，這些入侵者已經成功地獲得市場佔有率，因此激發成熟企業透過採用新的商業模式對這些入侵者作出回應。然而，大多數公司都無法同時以兩種商業模式來與他人競爭。

#### （一）獨立單位的案例

克雷頓·克里斯汀生提出了“創新者解決方案”：將兩個商業模式分開，就可以防止公司現有的作業程序和文化扼殺了新商業模式。新單位可以訂定自己的策略，文化和作業流程，而不受母公司的干擾。儘管這個方法容易理解，但這個分離解決方案最大的問題是，無法利用成熟的公司和獨立單位之間的綜效。

#### （二）為什麼獨立單位可能還不夠

然而，創造獨立單位並不能確保成功。從 2007 年到 2009 年，本文研究了 65 家試圖在其市場上與雙重商業模式競爭的公司，得到的結論是，如果要提高在同行業中與雙重商業模式競爭的成功機率，公司需要考慮五個關鍵問題。

### 1. 問題1：我應該進入新商業模式創建的市場領域嗎？

在進入之前，一家成熟的公司需要評估新市場的“吸引力”，以及是否為值得競爭的市場。新市場是否具有吸引力不僅取決於其市場規模和成長率，還取決於該企業的核心競爭力和在新市場取得成功的可能性。一個有潛力的因應策略是繼續投資現有產業，使得傳統的產業策略相對於新的商業模式更具競爭力。或者，成熟企業可以透過引進自己的新商業模式來反擊破壞性商業模式-“破壞破壞者”戰略。

### 2. 問題2：如果我要進入新的市場領域，要用現有的商業模式來進行，還是需要一個新的？

某些公司決定將新客戶視為完全不同的市場，他們考慮的因素是新市場的規模及其增長潛力。新市場越大，公司越有可能積極進入，並將其作為獨立市場進攻。將其視為不同市場的另一個理由是，新市場與成熟市場在策略上的不同，因此原有的商業模式不適用。另一個原因是用一個商業模式同時服務新舊客戶是困難的，因此需要另一個解決方案。

然而，最重要的因素是高階經理人對創新市場的態度。所有的成熟企業都需要回答這個問題：我的目標是防止我的現有市場被蠶食或是我要利用這個新的市場？如果目標是積極地追求新的機會（而不只是防範威脅），那麼該公司可能會選擇將其為需要獨特商業模式的新市場。

### 3. 問題3：如果我需要一個新的商業模式來開發新的市場，那麼我應該直接採用破壞我的市場的商業模式嗎？

一旦公司決定使用新的商業模式進入新的市場，就會面臨一個突破性的問題：究竟要採用什麼樣的商業模式。一開始都會想要模

仿破壞性的商業模式。然而，採用與入侵者相同的商業模式，這一戰略幾乎都失敗。

成功進入創新市場的成熟公司，遵循的是用破壞性的商業模式去擾亂破壞性商業模式，也就是“擾亂破壞者”

要了解為什麼公司需要採用不同於破壞者使用的商業模式，我們必須記住，入侵的破壞性商業模式所創造的新市場與既有市場不同，進入這些市場代表了一個全新的市場，而必須遵守最重要的成功規則，就是採用打破原有市場規則的策略。

這表明如果一個成熟的玩家(1)決定進入入侵的破壞性商業模式所在的市場(2)決定使用與現有模式完全不同的商業模式，那麼它應該採用一個與破壞者完全不同的商業模式。儘管這並不能保證成功，但是會增加與破壞者競爭成功的概率。

#### 4. 問題4：如果我開發一個新的商業模式，從現有的商業模式中，應該如何分隔組織呢？

一旦成熟的公司決定透過使用自己的破壞性商業模式進入新創立的市場，就必須決定新的和成熟的商業模式如何分開，問題是：“那些業務應該分開，那些業務應該在一起？”

邏輯很簡單，提倡運行兩個獨立單位的支持者指出，保持兩個單位獨立的好處是，它允許新單位制定自己的策略，文化和作業流程，而不會受到母公司的干擾。但分離單位絕對不是零成本的，也許最大的成本就是無法利用這兩個企業之間的綜效。我們認為必須有一個平衡，適當地分開以避免衝突，但不要完全分開以至於無法利用綜效。只有當公司發揮創意思考哪些業務該分開，哪些業務不分开，才能實現這種平衡。

訣竅是找到適合公司特定的答案，使公司能夠獨立該單位，但



又不至於完全隔離。透過這種方式，它可以平衡單位的獨立性，同時增強母公司的技能，知識和能力。

#### 5. 問題5：一旦我創造了一個獨立的單位，一次追求兩種商業模式的挑戰是什麼？

我們發現成功的公司比不成功的公司給予獨立的單位更多的營運和財務自主權。他們還允許單位發展自己的文化和預算制度，並擁有自己的 CEO。這些都與我們的發現一致，那就是新單位需要獨立操作的自由。但是，我們也發現，高自主性不代表犧牲綜效，母公司仍密切注意新單位的策略：透過共同的獎勵制度鼓勵獨立單位和母公司之間的合作，執行長傾向於從組織內部升任，以促進更緊密的合作關係和開展綜效。

管理最根本的原則之一，是潛在的組織環境創造了公司的行為。

“組織環境”指的是四件事情：企業文化，其中包括它的規範、價值觀和不容置疑的假設；結構，不僅是職位階級，還包括實質制度設計（資訊，人員招募，市場調查等）；激勵制度，包含金錢和非金錢；最後，人才，包括他們的技能，思考方式和態度。這四個要素創造了組織環境，支持並促成我們在公司需要的各種行為。

這表示，要發展能夠同時運用兩種商業模式的組織（所謂“雙元組織”），我們必須首先提出並回答以下問題：“我們需要什麼樣的文化，結構，激勵和人才，在我們組織中鼓勵員工建立雙元行為？”

#### 四、廉價航空：RYANAIR vs. EASYJET in 2014

2000-2014 年間，航空股票報酬率 337%，英國航空為 158%，EASYJET 航空為 625%。為何 EASYJET 股價表現比 RYANAIR 好？

## (一) 全球航空產業

航空公司產業之投入資本報酬率(以獲利率表示)，在過去五十年從未超過 10%，在所列 29 個產業中敬陪末座，其低獲利率其中可能之原因如下：

在航空運輸產業價值鏈中，航空公司的平均經風險調整資本報酬率為最低，代表航空公司無法從顧客、上游廠商與合作公司獲取利潤。在 2004-2011 年，航空公司經濟利潤總計虧損達 170 億美元，而造成上述航空公司虧損之成本面因素，依據航空公司內部價值鏈(營運成本)，以人力、飛機、航空用油占逾 50%總成本之因素為最大，相關成本因素分述如下：

**人力方面:**航空公司高技術人力與雇主談判勞動條件時有利，且高/低技術人力皆組工會，加上航空罷工能見度大，使航空員工工會影響力大，上述原因使航空公司人力成本高。**飛機方面:**大飛機市場由波音與空中巴士形成寡占，航空公司購買與現有同型飛機，具學習曲線與規模經濟，可降低維修成本。從某家大飛機賣方轉向另一家買，重新排隊交貨使時間成本上升。上述原因使航空公司只能固定向某家大飛機賣方購買，議價能力低使買飛機成本高。小飛機市場較多賣方，較競爭，使航空公司有較多議價力。**航空用油方面:**原油價格波動使燃油價格波動，燃油占航空公司成本 20%-40%，使許多航空公司用燃油價格避險工具，以維持機票價格。

而造成上述航空公司虧損之需求/收入面因素主要為價格。當不同航空公司提供服務趨近相同，價格就是消費者決策之最重要因素。機票比較網站使消費者不用花太多成本就可比較航空公司機票價格，此類網站使航空公司不敢任意調漲價格，最終讓收入無法提升。

## (二) 歐洲航空公司產業

歐洲航空公司可分為 FSCs(便利舒適與高品質服務)及 LCCs(低成本與最基本服務)2 種類。在 2003-2014 年間，歐洲內航線顧客成長 6%，LCCs 成長 13.5%，FSCs 成長僅 1.3%。但以顧客數來看，2014 年歐洲航空公司前五名只有兩家 LCCs(RYANAIR、EASYJET)，跨洲長程市場可解釋上述 FSCs 和 LCCs 顧客數之差異。歐洲航空市場之趨勢如下：(1)FSCs 受到 LCCs 與中東航空進入歐洲市場的壓力，很多 FSCs 進行併購。(2)消費者越來越接受 LCCs 商業模式加上高價格敏感度，使 FSCs 接近 LCCs 商業模式。但 LCCs 商業模式也越加接近 FSCs，例如：EASYJET 線上訂票可事先劃位，RYANAIR 允許第二個手提包上機，使兩家公司與其他 LCCs 不同。

### 1. 歐洲航空市場之消費者需求區隔

以歐洲內航空市場消費者之價格敏感度與旅行目的，可得出下列之消費者需求四象限圖。LCCs 在左下角消費者需求區稱霸，同時也逐漸在右下角消費者需求區成長。

		消費者旅行目的	
		休閒	商務
消費者價格敏感度	低	高願付價格 主要機場 對飛機延誤為中度敏感 舒適度與關懷度很重要 事先訂票(依計畫旅行)	高願付價格 主要機場 對飛機延誤為高度敏感 舒適度與關懷度很重要 臨時訂票(非計畫旅行)
	高	低願付價格 次要機場 對飛機延誤為低度敏感 舒適度與關懷度為低度重要 事先訂票(依計畫旅行)	中度願付價格 次要機場 對飛機延誤為中度敏感 舒適度與關懷度為中度重要 臨時訂票(非計畫旅行)

### 2. 歐洲航空市場之 LCCs

RYANAIR 在歐洲 LCCs 市場為領先之 30%，排第二的 EASYJET 為 20%。2014 年 LCCs 在一些東歐國家與西班牙市場超過 50%。

### (三) RYANAIR之商業模式

提供低成本、最基本服務之航班給最價格敏感之消費者。在歐洲最主要 100 目的地其中 40 個起降，低價、經常性且點對點航班，只有高座位密度艙等，無事先劃位。

RYANAIR 低成本策略方面:(1)RYANAIR 只採一種飛機，波音 737，在規模經濟下可大量減少維修與訓練成本。(2)RYANAIR 通常飛吞吐量小的次級機場，其地面處理規費低，轉機時間較短。(3)RYANAIR 航程通常較短，不需提供食物飲料，減少食物、清潔與服務成本。

收入面策略方面: RYANAIR 採不同於其他業者不提供附加服務的概念，反而提供消費者較多服務，以收取附加收入，如諮詢費、旅行保險、機內食物飲料販賣、樂透票券。由於附加販賣的邊際成本很低，因此利潤很高。惟從 RYANAIR 之 2001-2014 年財務與營運數字看，收入成長 10.34 倍，利潤只成長 5.78 倍，似乎表示 RYANAIR 近年削減成本困難，且消費者願付價格逐漸下降，使上述 RYANAIR 慣用的削減成本與增加收入之商業模式受到壓力。

### (四) EASYJET之商業模式

EASYJET 商業模式與 RYANAIR 相同處:用相對低價提供短程、直航、經常航班，有配套機內服務，也遵從 LCCs 商業模式的購買同款飛機。兩者商業模式亦有不同: EASYJET 在主要機場起降，跟 FSCs 競爭。EASYJET 可訂位且可訂首排，可加點錢換取空間。EASYJET 的高品質乘客服務，也讓它與其他 LCCs 不同。除了上述差異，還有哪些因素造成 EASYJET 2001-2014 年財務與營運數字之好表現?

依據市場調查，EASYJET 在消費者認知的低成本/低票價、對消費者關心、便利性，三個層面皆打敗 RYANAIR，但 RYANAIR 票價實際上比 EASYJET 低。RYANAIR 顧客數較多，營運成本(Operating Expenditure)

卻較低，且營運成本中除了燃油與折舊外，其餘成本皆比 EASYJET 低。因此綜觀上述比較，EASYJET 股價比 RYANAIR 好，可能仍有些已反映於股票市場，而 RYANAIR 卻不知道的因素存在。

## 五、Paul Levy：接手管理 Beth Israel Deaconess 醫療中心

Beth Israel（簡稱 BI）醫院創立於 1916 年，當時波士頓地區其他醫院並不允許猶太醫師執業，因此有了該醫療中心的出現，多年來醫院一直表現良好。同時，在同一條街上也有優異表現，但有著不一樣的經營哲學的 Deaconess 醫院。

### （一）新的環境

1990 年代初期，時任哈佛商學院院長的 John McArthur 提議 Brigham 醫院與麻省總醫院合併為新組織「聯盟醫療」系統，以建構一個更大的醫療體系並增加整體市佔率，擴大市場。

醫療聯盟決策宣布後，BI 的領導階層感到備受威脅，為了抗衡醫療聯盟，他們決定與 Deaconess 醫院、Mt. Auburn Hospital、New England Baptist Hospital 及其他 1、2 間醫院，建立了「照護團體」系統。

BI 和 Deaconess 醫院在許多方面上存在著差異，合併後 BI 的領導階層負責經營這家醫院，擔任行政職務並主導了未來營運方向。此舉也造成了 Deaconess 醫院領導階層的厭惡感，於是新環境中存在著大量的敵意、不信任和不滿。

Brigham 和麻省總醫院合併為醫療聯盟成功的原因之一是他們知道兩間醫院擁有截然不同的文化，沒有試著結合兩間醫院的臨床領域，反而專注在後勤功能和行政上的獲益，以及與保險公司的談判上，結果為醫院省下了數百萬美金。

Beth Israel Deaconess 醫院（BID）的領導者在臨床整合上遭遇到

極大的阻力，在醫院業務方面也執行不良，財務狀況每況愈下。兩家醫院雖都從傳統醫療保健的成本加乘環境走向更為競爭的管理式醫療照護環境，只是聯盟醫療似乎能理解並適應新環境，而 BID 卻有困難。

BID 自 1990 年代開始虧損，再加上因為 1996 年平衡預算法開始遭受限制，國會重新檢視醫院償付費用，使其面臨銳減的醫療保險付款，同時也面臨其他保險業者沈重的費用壓力。後來，管理階層擔心被排除在當地保險公司與雇主的合約之外，因此簽署了幾份低於成本的合約，使其財務狀況更為嚴峻。

## （二）錯誤的回應

面對這些壓力，BID 有兩個解決方式。其一，增加病患人數。另一件事是降低成本結構，同時慎選病患類型。BID 選擇了前者，卻沒有專注於病患的性質或削減成本，財務狀況沒有改善。

1998 年 10 月，Paul Levy 以執行院長身分加入哈佛醫學院，哈佛醫學院是國內少數幾間沒有附設醫院的醫學院，它和波士頓 17 間醫院有聯盟關係。執行院長的工作內容除了擔任醫學院營運長外，還有扮演院長、醫學院和聯盟醫院之間的連繫。1 個月後，他受邀至照護團體新任執行長 Jim Reinertsen 發起的聚會，由醫院的領導階層共同想出改善計畫，不只適用於 BID 而是整個照護團體。

起初他還對計畫相當樂觀，但是經過幾個月，發現改善計畫受到董事會及醫師的否決後，領導階層未曾試圖提出任何替代方案，只是保持沉默。後來財務部份繼續惡化，雖然有幾家顧問公司曾分析並指出問題，但領導階層一樣無所作為。總歸來說，問題在於領導階層管理無方，董事會沒能掌握組織脈動、沒有訂定清楚的目標、沒有對管理負起責任。

Paul Levy 的工作是幫助 BID，提出對醫學院和醫院有利的財務和

程序性建議。例如他曾提出在 BID 建設新研究大樓的計畫，但 BID 領導階層還是無法對醫院的程序性計畫達成任何共識。他終於瞭解 BID 的問題在於難以理解的決策無能。

### （三）被誤導的計畫

每 6 到 8 個月 BID 管理階層便會宣布一個新的再生計畫，一項真正吸引 Paul Levy 注意的計畫出現在 1999 年末。第一，醫院決定在高階三級和四級醫療與其他哈佛醫院競爭。第二，醫院試圖和一間對於 BID 的醫療進展具有濃厚興趣的製藥公司建立「巨集協作」。第三，是廉價出售多餘的不動產。

幾個月後，哈佛醫學院領導階層、照護團體董事會主席、BID 董事會主席、執行長和院長召開會議，會議上 Paul Levy 表示與 Brigham 醫院競爭三和四級醫療的計畫並不可行，因為 BID 早已因合併後的溝通不良，失去最好的外科醫師。第二，與製藥公司的合作因為資訊不對稱，BID 也無法在交易上取得優勢。第三，關於空間議題，BID 也沒有能力做出必要的程序性決策知道想出售的是什麼地方。最後，他預期因為管理階層的決策無能，再生計畫將繼續停滯不前。

現存的管理結構也有點吊詭，照護團體擁有董事會監督控股公司，但是 BID 也有自己的董事會，因此衍生了醫院管理權的問題。許多次都是由執行長、財務長和營運長作出決定，事後在主管詢問院長為何不在現場擁護他們的權益時，院長才被告知決策。主管產生強烈的不信任感，這導致了嚴重的信任問題，並使組織高度失能。後來 BID 董事會因非常不滿，決定撤換照護團體執行長 Reinertsen。

### （四）尋找領導人

接著 BID 董事會主席 Bob Meltzer 成為臨時執行長，並向醫學院院長舉薦 Paul Levy 代表醫學院加入指導委員會。Paul Levy 出席了指

導委員會會議，委員會聘用了在醫界以大刀闊斧聞名的 Hunter 集團協助改善 BID 的經營現況，Hunter 集團發現醫院的問題實際是管理和商業，而非醫療保健的問題。

Paul Levy 表示自己對 BID 相關的決策、如何激勵人心及分析問題等議題都相當瞭解，對經營該醫院相當有興趣，在許多指導委員會成員及學術領袖的勸說之下，以及評估自己在 BID 將創造更多價值後，便向醫學院院長申請接掌 BID 執行長一職。本文係 Paul Levy 接掌 Beth Israel Deaconess 醫療中心的心路歷程。

## 六、你所不能忽視的策略性尺規

”擊敗市場”似乎比較像是投資或是財務管理的議題而非企業策略。然而，好的策略本質是可以克服市場競爭所帶來的利潤減少，並使贏家從輸家中脫穎而出。而聚焦於擊敗市場之價值創造的有、無及可能性，則有助於使策略討論從模糊及概念性的過程變為明確且具體。

雖然市面上有許多擊敗市場之策略指標，然而就我們的經驗來看，所謂的經濟利潤(Economic profit, EP)則是最常被提及的，透過這項指標，個別企業可以客觀地檢視他們的策略成效。最近，本研究著手從麥肯錫的企業績效資料庫中分析近 3000 家非財務性企業的經濟利潤(EP)指標。通過這項分析的過程，使我們能驗證企業持續獲勝的背後原因，並從中汲取教訓。

例如，從商業界我們可看到少數贏家企業抓到有限的向上機會，而脫離所屬的階層，而其餘的多數公司則仍困於他們所處的階層當中。究其秘訣通常是贏家企業採取快速擴張或再投資策略，且搭上所屬產業向上攀升的大趨勢。



以下，本文將聚焦於 8 個運用經濟利潤之分析。

### (一) 策略間充滿不平等

經濟利潤在企業間以不平均的分布方式呈現，若將 3000 家企業分成 5 等分，60%的企業位於 5 等分中間的 3 等分，共賺取了超過 290 億美元之經濟利潤，平均一家約賺取 1700 萬美元的經濟利潤，約佔總體經濟利潤的 10%，而最頂端(top)的企業則創造了 6770 億美元，每家公司創造的經濟利潤幾乎比中間 3 等分(middle three)公司多超過 70 倍，而最底端(bottom)企業則約損失 4110 億美元之經濟利潤。

### (二) 區分企業階層要素

經濟利潤(EP)具有 4 大組成要素：收益(revenues)、利潤(margins)、資產周轉率(asset turns)及有形資產比率(TCR)。資產周轉率有時係指資產的槓桿比率，即衡量企業在既定資產下所能創造收益的能力。而有形資產比率(TCR)則是指有形資產占全部資產(包含商譽)的比率。

### (三) 財富留於頂層企業

我們以不同階層企業為對象，持續追蹤在不同績效指標下不同階層企業績效差異延續之時間。以價值乘數法(valuation multiple)來看，不同企業階層收斂至平均值的時間非常快速。而以資本報酬率法(returns on invested capital, ROIC)來看，不同企業階層有收斂至平均值的傾向，但不完全收斂。而以經濟利潤法(economic profit)來看，則無收斂，即從經濟利潤法觀點，優勢(top)企業仍能繼續維持其經濟利潤，不隨時間而減少。

#### (四) 成為贏家的關鍵-投入資本(invested capital, IC)

優勢(top)企業如何維持其經濟利潤(EP)成果?顯示優勢企業利用吸引大量的投資以抵消 ROIC 減少的影響。因此，優勢企業之所以維持優勢，多是因為他們投入資金增加所致。

#### (五) 企業的流動性

依據本研究樣本，在企業 5 階層中，中間階層只有 79%企業在 10 年後仍維持於中間階層，但在頂層及底層的企業中，卻僅有稍過半數的企業仍維在原階層。另外，中間 3 階層中只有 11%的企業躍昇至優勢企業。但頂層的優勢企業中則有近乎半數企業從頂層跌落，甚至有 1/8 的企業滑落至底層，顯示出企業階層間具有流動性。

#### (六) 搭上大趨勢

在 37 家一開始在企業中間階層而後躍昇至頂層企業的公司中，近乎 90%企業在經濟利潤逐步改善的產業中競爭。一個向上的產業趨勢可提昇該產業中之企業。

這給我們一個啟示:要從企業的中間階層往上爬昇，搭上產業發展的趨勢幾乎是最基本的條件。

#### (七) 贏家愈多 輸家也愈多

當我們愈依企業所創造的經濟價值將各企業繪於圖表上，我們愈能發現各產業是依循頂層、中層及底層的相同的模式排列。雖然在頂層及底層公司的差異較大，但在最好及最差的產業中，大贏家跟大輸家皆對總績效皆有很大的影響，因此圖形看起來像是沙漏。此外，產業績效與企業績效間的關係亦較圖中所見複雜，即為促進階層流動性，較佳績效的產業通常其產業內企業間的差異性較高。平均來說，待在好產業的公司所產生的經濟利潤是其他公司的 3 倍。

## (八) 你為何賺錢？

為完整呈現所謂的公司經濟利潤(EP)概念，我們分別加總 3 種不同的經濟利潤來表示，即公司經濟利潤(EP)=市場平均經濟利潤+與公司類似產業的平均 EP 與市場平均 EP 的差異(產業效果)+公司 EP 與產業平均 EP 的差異(公司效果)。

我們可以該公司所屬的產業別來解釋 40%公司經濟利潤(產業效果)。其餘的 60%(公司效果)則代表其他的價值驅動因子，如提供公司更多的市場選項(market selection)及公司的獨特優勢(包括獨特資產(privileged assets)及能耐(capabilities))。

## (九) 本文對CEO們及策略之啟發

1. 假如您公司位在頂層，要活用公司資金進行投資，不要倚靠過往成功經驗，而要了解過往成功公式，並仔細觀察其改變。
2. 假如您公司位在中間階層，面對激烈競爭，某些企業幸運地能搭上有利的產業趨勢，但對大部分企業來說，只能採替代策略或進行營運上的改變。在本階層，以嚴格方式來看待策略的重要性非常重要。
3. 假如您公司位在最底層，您將可能需要一個新趨勢來脫離底層，並同時聚焦改善資本報酬率(ROIC)及資產週轉率(asset turns)。

本研究提供了實證策略可行性的尺規，它幫助創造較佳的思考及評價法則。個別公司應開始利用該尺規，量測他們是否擊敗市場並深究為何贏錢的策略性問題。

## 附件 3 講師介紹

### 一、Yiorgos Mylonadis



Yiorgos Mylonadis 是倫敦商學院策略管理的客座教授，曾在賓州大學華頓商學院和雅典工商管理實驗室任職，並曾擔任 EMBA 課程的主任。他的研究和寫作涉及競爭策略、技術革新、策略管理、組織學習以及創業社區等主題。他在紐約大學和哥本哈根斯堪地納維亞國際管理學院（SIMI）擔任客座講師，並在麻省理工學院，渥太華大學，華頓商學院和倫敦商學院教授高階管理教育課程。他在麻省理工學院獲得了 Latsis 獎學金和兩次麥克阿瑟傑出學者獎，並曾在該校環境可持續經濟聯盟（CERES）的學術顧問委員會任職。他設立並指導了華頓商學院組織知識與學習研討會。他曾擔任多家公司顧問，包括德國漢莎航空，寶麗來，蘇黎世金融服務公司，英國電信等。Yiorgos 教授在倫敦商學院開發了學校第一個企業高階經營者的策略課程——「發展創造價值的戰略」，獲得了學校的創新學習獎。他還是 IBM 客戶端執行計劃主任，以及全球商業聯盟的學術總監，這是一個旗艦高階經理人的訓練課程，目前已進行了 16 年。

#### Yiorgos 教授講授課程

- What is strategy?
- Developing strategy further
- Defining strategy and getting it across
- Strategy communities & ecosystems
- Close-up on strategy implementation
- Keeping strategy alive

## 二、Costas Markides



Costas Markides 是倫敦商學院策略和創業課程的教授，曾在塞浦路斯國際管理學院（CIIM）的學術委員會認職，是歐洲管理雜誌的副主編。

Costas Markides 教授是塞浦路斯人，擁有波士頓大學的經濟學學士學位和碩士學位，以及哈佛商學院的 MBA 和 DBA 學位，曾在塞浦路斯開發銀行擔任助理總裁。他的研究和出版物包括策略創新，企業重組，重新聚焦和國際併購等主題。他目前的研究興趣包括多元化企業的管理以及利用創新和創造力實現策略突破。

Costas 出版了幾本書，其中包括後發制人：聰明企業如何不創新也能主宰新市場 *Fast Second: how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*，這本書獲得高盛管理叢書 2005 年度大獎。他的文章經常出現在諸如「哈佛商業評論」、「MIT 史隆管理學院評論」、「商業策略評論」、「英國管理期刊」、「國際商業研究雜誌」等。

Costas 最近被命名為 2013 年最具影響力的商業教授 50 強（MBArankings.net）。他也為許多國際知名企業提供顧問，如 LVMH，聯合利華，英國航空，倍耐力，雅芳，Honeywell，惠康，寶麗金唱片，雀巢等。

Costas 教授講授課程

- Principles of successful strategies
- Playing Two games

### 三、Micheal G Jacobides



Micheal G Jacobides 是倫敦商學院策略和創業課程的副教授，擁有劍橋大學博士學位，曾在華頓商學院、哈佛商學院、紐約大學、新加坡大學任教，他同時服務於世界經濟論壇對金融體系的全球議程理事會。

Micheal 教授的研究重點是變革與策略，主要研究產業的發展、新的商業模式、企業和部門的調整和結構變化。他的研究獲得 Slon 基金會的最佳產業研究獎，他的研究計畫所收到科研經費超過 100 萬英鎊，計畫經費贊助者包括利華休姆信託、北約、MBAA、世界經濟論壇和其他私人 and 公共機構。

#### Micheal 教授講授課程

- Building the foundations for corporate success
- How to Drive Value your Way

### 四、Julian Birkinshaw



Julian Birkinshaw 擁有西安大略大學理查德·艾維商學院的商業博士和工商管理碩士學位，以及達勒姆大學的榮譽學士學位。他於 2009 年被斯德哥爾摩經濟學院授予榮譽博士學位。

Julian 教授的主要專業領域是大型跨國公司的戰略和組織，以及戰略敏捷性，企業創業，創新和組織設計等具體問題。他是 13 本書的作者，包括成為更好的老闆（2013 年），重塑管理（2010），管理巨人（2007），發明：為什麼大公司必須認為小（2003 年）等 80 多篇文章。他是許多大公司的顧問和高管理教育講師，包括 Arup, Rio Tinto, SAP, ABN AMRO, GSK, ABB, Ericsson, Kone, Exxon, WPP, Bombardier,

Sara Lee，HSBC，Akzo Nobel，Roche，Thyssen Krupp，UBS，PWC，塔塔集團，HCL 技術，GE，BBC 和 Novo Nordisk。

Julian 教授在 2015 年“思想家 50”的管理領域全球頂級思想家名單中排名第 43。他經常在國際媒體，包括 CNN，BBC，經濟學人，華爾街日報，赫芬頓郵報，彭博商業周刊和時報引用。

Julian 教授講授課程：Corporate strategy

## 五、Sendil Ethiraj



Sendil Ethiraj 是倫敦商學院策略和創業課程的教授。Julian 教授是賓州大學博士，曾在美國密西根大學任教，主要專業及研究領域是策略和組織結構對企業決策的影響、企業異質性和產業結構、創新和技術策略等。

他經常在組織科學，策略管理雜誌和管理科學期刊上發表文章。曾獲得 SMS / Booz Allen & Hamilton 最佳論文獎、羅斯商學院博士教育卓越獎等論文獎等。

Sendil 教授講授課程：Industry structure and competitive dynamics