

## 第二章 策略形態與競爭優勢

「策略形態」是本書論述的起點與主軸，因此需要進一步說明其意義及在企業實務上的應用方法，並以一個極為精簡的實例「從創業初期到現在的鬍鬚張」來介紹策略形態的觀念的應用範圍，說明即使小吃攤也可以用策略形態的架構來觀察與分析。

此外，本章也介紹了「競爭優勢」的意義與內涵。有些人認為策略的核心即是持續創造並維持競爭優勢，或主張競爭優勢的重要性更高於「策略」。雖然在學理上或實務上可以觀察到的「競爭優勢」為數眾多，變化無窮，難以列舉，但卻很少有人提出系統化的「競爭優勢的分類方法」。本書作者認為，策略形態的六大構面可以做為競爭優勢的分類架構，一般常談到的競爭優勢，大部分都可以歸納到這些策略形態的構面之下。

當然，「策略與環境的配合」、「功能政策或組織方式與策略的配合」等所創造的優勢，屬於不同層次，無法歸屬於六大構面之下，但也必需以策略六大構面為基礎來分析它們之間的配合方式以及可以產生的優勢的原因。

至於「領導人的遠見、智慧與胸懷」這種競爭優勢，層次更高，不在本書討論範圍之內。

為了讓讀者可以迅速了解策略形態分析法的概念，本章第三節以小吃攤時代的「鬍鬚張」來舉例說明。

但有人建議大家如果能先翻閱本書第八章第九節的「9-3 策略的動態調整：麻將的比喻」，就更能體會到策略形態及策略形態分析法的核心觀念。至於西方學者未能構思出「策略形態分析法」這樣的思維架構，以及西方企業家對此比喻產生心領神會的程度，是否與此一「文化背景」有關，就不得而知了。

### 一、策略形態分析法中幾項基礎觀念

在策略形態分析法中，有一些名詞或觀念需要做進一步的解釋及說明。

#### 1-1 形貌或形態

「形貌」或「形態」的意思是指企業或個人，或任何存在的實體（如市容甚至山川大地）在某一時點上，「長得什麼樣子」。而且「形」與「型」意義不同，「形」是呈現出來的樣貌，「型」則是某種分類下的類型，例如血型是O型或A型。

描述形態或形貌的「構面」(dimension)，是指描述「樣子」的各種因素。這些觀念，可以用以下的一個簡例，就能讓大家明白。

人的五官長相，或所謂「樣子」，可能包括五官的大小與形狀、五官之間的相對的距離與角度、頭髮多少與顏色等「因素」來「衡量」或描述，自古以來即存在的「面相學」中，所列舉的觀察方法，大家應該都有所聽聞或了解。這些可以有效描述與分辨其面容的「因素」，就稱之為「構面」。事實上，近年來發展十分成功的人臉辨識系統，就是以這些大量的「構面」為基礎，經由人工

智慧的運算，來區分每個人臉部「樣子」的不同。

### 1-2 形貌或形態是持續動態變化的

假設有人從出生開始，每年從同一個角度、同樣距離、同樣背景，照一張相片，連續七十年。這些照片連續播放，就可以呈現出從小到大，從少年到衰老的面容或形貌的變化。易言之，「連續播放」所呈現的就是此人在外貌上「時間軸上變化的軌跡」。

事實上，人的「樣子」其實每天都會變化一點點（所謂「今日容顏，老於昨日」），如果每天照一張，則七十年會呈現一個更寫實的動畫。企業也一樣，每天都不太相同，但為了簡化，我們描述企業的事業策略，也只能就某些重要的「轉折點」來描述某些時點或時段的形貌或「策略形態」。

## 二、事業策略的策略形態構面

事業策略的策略形態，可以用以下六個構面來描述。這些構面在策略形態分析法中，十分重要，可以簡稱為「產、市、垂、規、地、競」。

第一，產品線廣度與特色。產品或服務是企業為顧客提供價值的載具，當然應列為首位。

第二，目標市場的區隔方式與選擇。說明了所創造或提供的價值，主要是針對哪些人或哪些機構的什麼需要。由於上游的供應商也可能是非常重要的交易對象，因此企業也應以對待下游客戶一樣的態度來與之相處，因此在策略形態分析法中，有時也將上游供應商視為「市場」來區隔、選擇，並維持良好的長期互惠關係。

第三，垂直整合程度的取決。任何企業都不可能從最上游（例如原料開採）到最下游（例如售後服務）的活動都由自己來負責，總有一些是靠外包、外購或外製。因此，哪些價值活動自己做，哪些委外，也是極為重要的策略構面。例如是否自己擁有品牌？是否自有通路？原料是自行到產地採購或是從盤商進貨？市場調查原來是下游品牌商的事，做為供應商，我們應否也從事一些市場調查的工作？原材料上的研究開發，應完全交由上游供應商來負責，還是由我們來投入資源進行以期獲得長久的競爭優勢？類似這些與我們本身在產業供應鏈中所扮演角色之決策，都屬於垂直整合程度取決的內容。

第四，相對規模與規模經濟。在此一產業中，本企業相對而言是屬於大型或中小型？在規模上是否合理？基於產業的各種特色，以及與同業相比，本企業目前的規模，在各方面（例如生產、銷售、研發、服務等）究竟產生了哪些優勢或劣勢？

第五，地理涵蓋範圍。產銷所在地點，以及各項經營活動、有意義的策略資產等，在地理上的分佈與聚散。

第六，競爭優勢。以上所提到的產品特色、市場區隔、垂直整合程度、規模，乃至於地理上的分佈，都屬於「客觀現象的描述」，它們之所以呈現如此形貌，可能是經過深入的分析而做成的決策或決策方案的選項，也可能是由於

「不知不覺」，或未經深思熟慮的各種行動所造成。它們未必是競爭優勢的來源，但也可能是因為彼此搭配合宜，或與當時外部環境與內部條件互相呼應，而成為企業在競爭上的優勢。它們如果成為企業的競爭優勢，則可歸屬於「策略形態類的競爭優勢」。

此外企業所擁有的知能和資源、內部的組織文化與流程，甚至組織內部的學習能力以及對外的社會關係與政商關係、進入市場的時機、數位化能力之掌握等，都「有可能」成為競爭優勢的來源，這些可稱之為「非策略形態類的競爭優勢」。

易言之，這些競爭優勢的內容可以分為兩類，第一類來自前面「產市垂規地」的狀態，第二類，如綜效、財力、時機等，則不屬於這五項策略形態之內。

在對「產市垂規地」的描述中，例如「擁有某種技術」、「品牌知名度很高」、「大部分製造工作是外包的」、「在原料產地設有採購單位」等等，可能是競爭優勢的來源，也可能不是，而只是一項客觀存在的事實。這些策略形態構面上的「存在事實」，能否成為「競爭優勢」的一環，要靠本書第三章將介紹的「策略構想」去將它們與外界「環境」及本身條件與各種策略上的做法，有意義的「串連」在一起。

財力、綜效、網絡關係、時機這些「潛在的」「非策略形態類的競爭優勢」，也必需與當時的環境互相呼應，並與策略形態的幾項構面，彼此之間串連成一套「策略方案」，才能從「條件」轉化為「競爭優勢」中的一環。

舉簡例說明此一觀念：某人身材高大強壯、動作靈活，這是天賦的「條件」。他如果去打籃球，這些條件可能成為「競爭優勢」，但在下棋時，這些「條件」就未必會成為他在下棋時的競爭優勢。

策略形態與外界環境及內部條件之間的「配合」、「呼應」與「因果關係」，簡稱為「策略構想」，是第三章要深入討論的部分。

「產市垂規地競」這些構面，包括了經營上最核心的「what」（賣什麼）、「who」（賣給誰及向誰買）、「where」（產銷活動之所在）、「how」（規模有多大，經營範圍在產業價值鏈上有多長）、「why」（為何能與眾不同），可謂相當周延。

這些構面，乍看之下，似乎很多，其實如果與企業內部每天各個部門內，所有有待決定的政策或決策相比，其實已經相當精簡，而且是既關鍵又核心的。它們就像前述編隊時的「排頭」一樣，都是企業所有決策應該「看齊」的對象，只要將它們的方向掌握好，加上每一班的「排頭」與其他「班兵」的相對位置明確，就可以將大部分的決策，朝共同的方向去統整。

各行各業，包括製造業、服務業，甚至電商平台或直播主，無論規模大小，其事業策略的「過去」、「現在」與「未來」的狀態或形貌，都可以用這幾個構面來描述。

### 三、小吃攤也有策略—從 1960 年代的「鬍鬚張」說起

大企業需要策略，但中小企業，甚至超小型的生意，都可以用策略形態的幾個構面來描述它們在不同階段的策略定位與經營形貌。為了讓大家更了解策略形態的意義，在此即以一個最簡單的「企業」—小吃攤來舉例說明。許多策略的書籍或文章，常介紹許多世界級的成功跨國企業，令人讀後產生「仰之彌高」的感覺。事實上，策略的觀念與思維，可以應用在各種規模的企業，即使小吃攤也不例外。

如果僅用比較抽象或概念性的說法，與其他夜市小吃攤相比，「鬍鬚張」創業初期的做法就是「品質好，價格高」，但如果運用策略形態的構面來深入探究，才能明白它「品質好在哪裡」、「如何展現品質」、「為什麼顧客能接受較高的價格」，並進而驗證在哪些外界環境特色以及在哪些本身條件之下，此一策略或策略形態是可行的。而且經由略為深入具體的描述這些策略內涵，才可以促使各種行動上密切配合這些策略的想法。

當然，創始初期的鬍鬚張只是「一人生意」，只要自己在經營上，追求生存與獲利的邏輯清楚，「功能政策配合策略」以及「組織分工」等方面，都不會構成問題。

#### 3-1 創業初期

1960 年起，將近二十年的這段時間，鬍鬚張的策略形態可以依六大構面，大致歸納如下：

策略形態的構面	1960 創業初期（擺攤時期）
產品線廣度與特色	魯肉飯等 15 種 所採購的豬肉是指定規格之部位肉 當天現切成肉絲條狀以顯示品質 湯品水準高 天然醬油（豆釀） 在攤位上料理及用餐 價格高於一般同業 只在夜市時間提供
目標市場的區隔方式與選擇	出入夜市或在附近工作，重視品質且較有購買力的消費者
垂直整合程度	豬肉外購 自行在家前製 有別於當時大部分攤商，而已經擁有「鬍鬚張」的品牌
相對規模與規模經濟	無規模經濟
地理涵蓋範圍	台北市寧夏路民生西路口夜市內
競爭優勢	堅持品質與衛生 營業時間長，每日晚上 18:00-02:00 八小時 不受天候影響，每日出攤 研發新口味 品牌形象（鬍鬚張）

有了這麼清楚而具體的「描述」，才能更深入的去檢視此一做法是否可行，以及在執行上需要重視哪些細節，也才能經由每一件事的執行，落實策略的想法。

例如在「產品」這一系列中，提到「採購豬肉是指定規格之部位肉」、「現場手切肉以顯示品質」，就相當有策略性的向顧客展現本身的品質水準。其他攤商普遍用絞肉，而絞肉裡其實有各種部位的肉，包括肥肉及筋在內。鬍鬚張將優質的豬肉，當天現場切成正方型的條絲狀，然後再行滷製，這樣客人可以看到完整的肉絲條呈現，就能完整傳達「品質」的概念。小吃攤屬於服務業，因此「營業時間」與提供的「服務內容」有關，因此也算是「產品」的一部分，而「營業時間比其他入長」如果被顧客重視，甚至因而產生偏好或忠誠度，也可以視為一項競爭優勢。

而且由於天生一臉茂密的鬍鬚，有效創造品牌形象，讓聞名而來的新顧客，一進夜市就找得到這位「滿臉落腮鬍」的老闆，也形成了一項競爭優勢。

### 3-2 成立店面並開放加盟

到了 1979 年，鬍鬚張自行設立了店面，並在 1984 年開放加盟，策略形態又進入了一個新的階段。這一階段的策略形態可以歸納如下表。

策略形態的構面	1979（開始有店面及 1982 開放加盟）
產品線廣度與特色	飯品、湯品、肉品、小菜種類增加 在室內用餐 中午晚上及夜市時間皆提供服務 首裝冷氣提升夏天用餐舒適度
目標市場的區隔方式與選擇	午餐有更多上班族 增加開車過來的台北縣居民
垂直整合程度	設置工廠 自有銷售點（店面而非攤位） 若干年間有加盟店 設置研發單位與教育訓練單位
相對規模與規模經濟	因店面數大幅增加，使食品加工廠有規模經濟，採購上也應產生一些規模經濟性
地理涵蓋範圍	一號總店在寧夏路民生西路夜市內 二號店在重慶北路，店址近高速公路，店面大且停車方便
競爭優勢	過去十餘年攤商的經營，累積了財務資源 品質及銷售支持品牌，品牌吸引加盟店 快速提升規模

在這一階段，產品增加、規模擴大、目標市場也擴張了。「冷氣」是顧客所在乎的「價值」之一，所以也視為「產品」的一部分；「室內用餐」比起過去「在攤位上用餐」，客人感受不同，因此也屬於「產品」的一部分。營業時間加長，也可視為服務業提供的「產品」特色之一。

「品牌形象」吸引了「加盟店」，「加盟店」又提升了採購或研發方面的規模經濟，這代表了策略形態各構面之間的因果關係。

### 3-3 近年來的策略形態

經過數十年的演進與發展，鬍鬚張的經營方式又在持續進化。近年來的策略形態大致可以整理如下：

策略形態的構面	近年
產品線廣度與特色	增加品項，並定期調整以創造顧客認知之新鮮度 春節、端午、中秋三節禮盒 冷藏、冷凍及常溫的「包裝產品」 嚴格要求食品衛生及安全
目標市場的區隔方式與選擇	增加家用及送禮市場
垂直整合程度	改為直營為主 包裝產品及禮盒經由量販店、超市、超商等賣場銷售
相對規模與規模經濟	工廠擴充三倍，更有生產上的規模經濟 有採購之規模經濟
地理涵蓋範圍	直營店七十家，主要在台中以北 包裝產品及禮盒經由量販店、超市、超商等賣場銷售全台灣以及日本石川縣三家門市
競爭優勢	品牌形象 口味與品質 研發能力可以定期推出新產品 採購談判力可以彌補因對食安及品質要求所帶來的成本上升 店面衛生 原料及用品之嚴格食安檢驗（從 QR Code 可以看到原物料、甚至紙巾、牙籤等之正式檢驗報告）

### 3-4 策略形態是持續在變化的

任何企業，包括鬍鬚張在內，其策略形態都是持續在變化，或持續微調的，因此在這漫長的幾十年裡，可以呈現出策略形態的數量，應遠不只這三個。實務上，如果策略不斷大幅變動調整，會造成組織內部的動盪不安，競爭優勢或在顧客心中的定位也難以建立穩定的基礎；然而如果長期不檢討修正，一成不變，當然也難以配合外界變動的環境，包括客戶的需要與競爭者的攻擊與挑戰。

而且構思未來的策略形態，究竟要將「未來」設在多久以後（三年？五年？十年？），也是策略思考時相當重要的一件事。

### 3-5 策略形態僅能具體的描述，並不包括對其正確性之評估

以上只是舉例介紹策略形態的意義，因此僅用策略形態的構面來描述鬍鬚張在各階段的策略形態，並未試圖證明或認為這些是正確或「好」的策略。但事後回顧，幾十年來鬍鬚張可以持續成長獲利，表示其策略應該是相當良好的。

因為是否是「好策略」，就必需考慮各時期的「外部環境」、「本身條件」與「目標組合」，並深入分析何以這些策略形態與當時的「外部環境」與「本身條件」配合得很好。

下一章所介紹的「策略構想」，以及所謂的「找出前提，驗證前提」的分析方式，用意即在評估未來策略方案（選項）的成功機會，以及目前應努力強化的部分。

#### 四、競爭優勢

競爭優勢是策略形態六大構面中，十分重要的一環，很多人認為策略決策的核心，就是創造並維持本身的競爭優勢，並憑藉這些優勢，在績效上領先競爭同業。然而進一步思考，可以發現絕大部的「競爭優勢」是來自（或存在於）策略形態的各大構面之中。只是有些競爭優勢是來自其中「產市垂規地」這五項中的做法；有些如「時機」、「綜效」等，與策略形態的其他五大構面之間，也常常需要有互相配合的關係。

本章第二節中也曾討論過競爭優勢，其內容主要是說明「競爭優勢」在策略形態六大構面中的角色，本節則進一步說明形成競爭優勢的途徑或方法。

##### 4-1 從策略形態的六大構面來構思與創造競爭優勢

###### 4-1-1 產品線廣度與特色

產品線廣博或專精，都有可能形成競爭優勢，端視其他策略決策及外環境因素的配合情況。而最終「產品」或「服務」，若有與眾不同優勢，其實大部分都來自與產品或服務有關之價值鏈中的「價值活動」，因此最終「產品」或「服務」是企業所提供各種價值的「載具」，也就是說，產品線的廣度與特色，是其背後許多價值活動所共同形成的。

易言之，產品的差異化，可能來自研發、製造、原料，或行銷與廣告的形象塑造，也可以來自服務或及時的運送。這些價值活動所創造的價值包括了：

「製造」是一項價值活動，它的做法或水準創造了「品質」、「效率」以及「交貨速度」這些「價值」；而「製造」的效率又與成本以及價格的競爭力有關；

「品牌」所創造的價值，包括了對顧客的吸引力與忠誠度；

「研發」及「採購」可能創造的價值包括品質上提升以及與眾不同的產品特色；

售前與售後的「服務」，所創造的價值在於提升顧客的滿意度；

而良好的通路，或良好的通路關係，可以創造購買的方便性，可以提升服務的水準，而形象良好的零售出口，也可以有助於產品形象與價值的提高；

產品或服務的「低成本」也是重要的優勢來源，在價值鏈中的每一項活動，都可能因為效率高、技術創新或其他的原因，而降低了成本，進而形成成本及價格上的優勢。

由於「產品」是為顧客提供價值的「載具」，因此以上所談到的品牌知名度、產品創新、產品品質、準時交貨、購買的便利性、服務、成本等，都有可能為顧客創造價值，進而促進顧客的採購決策與忠誠度，因此都可能屬於「產品線廣度與特色」的一部分，或成為優勢的可能來源。

但請注意，「價值」的表現方式，並不是由企業自己決定，而是由「顧客」決定的。易言之，從「品質」、「設計」、「創新」到「服務」或「價格」，究竟怎樣算是「好」，是由顧客決定的。這是「產品」必需配合「目標市場」的最基本原因。

「產市垂規地競」六大構面是從「產品線廣度與特色」開始，原因之一是產品顯而易見，容易具體描述。但在邏輯上，這些構面之間互相影響、互為因果，未必以產品為起點。有些人在描述「產品線廣度與特色」時，洋洋灑灑列出所有的產品目錄，看不出其策略上的意義。直到談到「競爭優勢」時，被問到「顧客為什麼喜歡貴公司的產品」時，才提出「規格選擇多」、「交貨速度快」、「產品項目雖多，但零件設計標準化，可以降低製造成本，也使維修時所需要的零件單純」，有了這些資訊，這些產品在策略上所能創造的「顧客價值」與「產品特色」就出現了。它們對目標市場選擇方式的涵意，以及各種功能政策應如何配合，也就清楚多了。

換言之，這些策略形態構面之間的互相比對以及因果關係的推導，可以使策略的意義更「立體化」的呈現。

#### 4-1-2 目標市場的區隔與選擇

不同的顧客，對「價值」的定義與評價不同。因此我們應了解哪一類顧客，更在乎我們產品所提供的價值；或我們這種產品，應該選擇什麼樣的顧客，才能獲得他們的青睞。

例如：

目標市場選擇得十分正確，使顧客對我們的產品或服務產生高度的認同；將市場（形形色色的顧客，包括在消費行為的演進過程中，位於不同階段的顧客）細分化，針對他們的需求與購買等，提供不同類型的產品或「價值」，亦即是「分而治之」。所謂「消費行為演進過程中的不同階段」是指有些潛在顧客目前尚未有此需要；有些雖已產生需要，但尚未聽過本公司的品牌；聽過品牌者未必喜歡，喜歡的未必在通路上找得到；找到了也未必採取購買行動；購買之後未必滿意，也未必再度購買或想到要向親友推薦。因此辨認出顧客或潛在顧客當前所處的「階段」，將他們視為不同「區隔」中的客戶，並採取不同的促銷方法，或強調不同的「價值」，也是十分重要的思維方式。

進入或掌握一個競爭不激烈的市場，或創造一個全新的產業，也就是所謂的「藍海策略」。例如因為早期即進入市場，市場中的網絡效應，造成了本企業的競爭優勢，因為很多人已經都在使用此一平台（例如 Line、Facebook、微信等社交網絡平台），使用經驗不錯，造成後進同業除非有重大突破，否則很難獲得令其滿意的占有率。此一例中，如果要特別強調「早期進入」，則除了進入「市場區隔」的正確性外，也同時包括了「時機」的因素。

若目標市場不只一個，但各自的供需狀況與需求強度分別受到不同因素的影響，就可能產生「分散風險」的效果；或先賣到高階市場，待高階出現強力競爭或逐漸飽和後，再陸續賣到中階及低階市場，也是多重市場所帶來的潛在優勢。

在策略考慮上，所有可能的交易對象都應被視為「市場」，因此一家企業應該將上游的各種供應商與協力廠視為「市場」或「客戶」，並試圖以行銷觀念來

了解對方、滿足對方，甚至經由「區隔」來分而治之，並進而創造並維持互利的長期交易關係。

大部分行業其實都是由一連串「上下游」產業所組合而成，大家合力為最終的顧客提供有價值的產品或服務。如果眼光放遠，所有「上游的上游」和「下游的下游」，廣義上都是本企業的合作對象，他們的需求與期待（或策略意圖），我們都應有所了解。這些產業（或次級產業）中的廠商，若與本企業的策略意圖及潛在績效關聯密切，就可以歸入「目標市場的區隔方式與選擇」的範圍中。

#### 4-1-3 垂直整合程度

如果上下游的價值活動，都由同一組織提供，有可能提升流程的效率。例如從紡紗、織布到製衣「一條龍」的做法所產生的可能效益；

又例如：

跳過貿易商，直接向工廠採購；

從為客戶代工的「OEM」，進步到也為客戶設計的「ODM」，再到自有品牌的「OBM」，也是希望藉由垂直整合程度的提高而增加了本身的競爭優勢；

建設公司自己有土地，或製造商在自己所提供的價值活動上有足量的「專利權」，也可以屬於垂直整合程度提升的一部分；

實務上，「垂直整合程度」並非只有「增項」，也可為了策略目的而「縮短」或「減少」、「聚焦」垂直整合程度。例如將製造外包給其他國家的廠商、不再自行採購而改從大盤商進貨、品牌商不再完全依賴自家的零售點而經由其他的通路來銷售等。

決定本身在本產業的供應鏈中，所處之地位，是「垂直整合程度之取決」的核心觀念。例如「不自創品牌，只憑藉規模與生產效率，為眾多的上下游廠商『代工』」，即是策略形態中此一構面的展現。此外，有些企業「只有品牌」或「只有通路」而完全不從事製造，也是一種在垂直整合上的選擇。

#### 4-1-4 相對規模與規模經濟

規模大小，是十分顯而易見的一項競爭優勢來源，例如：

製造上可能因為規模大而降低了平均成本；

行銷推廣上可以因規模大而分攤了廣告成本；

採購上因規模大而提高了對供應商的談判力；

規模大可能更易於吸引人才；也可能降低貸款的成本；在研發上也更能發揮專業分工的效果。

然而規模太大，也有風險與缺點。因此配合產業特性以及本企業策略形態其他構面的狀態，維持合理的規模才對。

#### 4-1-5 地理涵蓋範圍

企業或其部分業務（如生產製造）所處的地理位置，也可能是競爭優勢來源之一。

例如：

生產地點有大量高素質而低成本的勞工；  
 廉價的土地與足夠的水電；  
 所在地有良好的法治環境與合理的產業政策；  
 附近的上下游的供應鏈十分完整，產生所謂的「群聚效應」；  
 產銷所在地接近原料產地或市場等。  
 由於地緣政治的影響，形成工廠所在地的優勢突然提升；  
 這些都是地理涵蓋範圍此一構面中所能產生的競爭優勢。

#### 4-1-6 競爭優勢

在策略形態六大構面中的「競爭優勢」包括了「策略形態類的競爭優勢」與「非策略形態類的競爭優勢」兩大類。前者已如上述，而「非策略形態類的競爭優勢」則包括了資源、知能、獨占力量、綜效、時機、網絡關係、數位化能力、學習能力、創新能力、組織文化等。

其中，獨占力量是指由於技術或特許權等原因，在市場上缺乏有力的競爭者，形成獨門生意，或在通路上的獨占力量而造成的涵蓋面普及以及對品牌商的談判力。少數買家面對多數賣家，前者也會擁有某些程度的獨占力量。

綜效是關係企業或集團中的其他事業單位提供的技術、市場、品牌形象、商情資訊、資源（含財力、土地）等所形成的優勢；

時機是指進入市場的時間早或「巧」。所謂「巧」，是指因為有時進入市場（或地區）太早，各種資源及技術，以及市場需求尚未形成，因此有「來得早不如來得巧」的說法。經營的外界環境隨著時間不斷改變，因此「時機」其實與「環境」密切相關，也反映了外界環境的有利程度。有些創業家之成功，大部分是因為進入產業的時機好，因此不覺得策略的重要性。但如果不能在時機良好時及早規劃未來，或設法以目前的資源為基礎培養其他優勢，則當時機一過，其事業也就一蹶不振了。

「後發優勢」也屬於「時機」上的「巧」。所謂「不敢為天下先」，就是希望避免首發創新者所面對的風險。當消費者大致已能接受此一創新，互補產業（倉儲物流、經銷商、維修服務業等）已經開始發展，法規也逐漸明朗時，我們再進入，就可能獲得一些「後發優勢」。

在此再度強調：上述在「產市垂規地」範圍內的各種創造競爭優勢的做法，其實只能算是「潛在的競爭優勢」，它們需要和當時的外部環境與內部條件相配合，才有可能成為真正的「競爭優勢」。例如，「產品的差異化」的成功前提包括這種差異化所造成的產品特色，必需有足量的客戶在乎而且願意購買，我們在技術上也做得出來。前者屬於「外部環境」，後者則是「內部條件」。

此外，工廠的所在地有「足夠且廉價的水電」，若能成為一項「競爭優勢」，也必需建立在「本企業的生產方式高度耗電」，以及「其他地區水電不足價格又高」這些內外的前提之上。綜效所產生的「品牌形象」競爭優勢，其存在的前提是集團的形象與此一事業體的形象可以在顧客心中產生正向的聯結。

通常已構思完畢，但尚未經過「前提驗證」的策略方案，其中的「競爭優勢」僅屬於「想像中」的競爭優勢。一定要經過多方驗證之後，才知道它們能表現出來的優勢，可信或可依賴的程度是多少。第三章介紹「策略構想」時，將針對此一觀念再進行較深入的說明。

## 4-2 與競爭優勢有關的幾個觀念

### 4-2-1 策略必需以優勢為基礎

所有策略都應以某些優勢為基礎，而且目前的策略又應該設法創造未來優勢。

因此企業應該持續深化、擴大、強化與進化現有的策略優勢。競爭優勢的強度高、項目多，當然無論在攻守方面就更能運作自如。

### 4-2-2 競爭優勢需要保護

企業也必需設法保護其競爭優勢，以免被其他人學去。內部人員應接受「保防教育」，保密防諜，讓外人搞不清楚我們競爭優勢的來源以及形成競爭優勢的具體做法。「智財權」的保護與管理，當然也是重要做法之一。

### 4-2-3 形成與運用優勢的能力更重要

形成與運用優勢的能力，比優勢本身（例如良好的產品設計或能確保上游關鍵零組件會準時交貨等）更重要。而這些能力的來源，往往與「人員的素質與心態」、「組織制度與設計」、「組織學習與調適的能力」、「組織文化與組織認同」、「社會關係」等有關。換言之，策略上的優勢，最後還是離不開「人」、「組織」、「組織文化」等「柔性因素」。

因為競爭形勢、科技、法規、地緣政治等方面的變化，很可能使我們現有的「優勢」快速消失，然而如果有這些「柔性因素」為基底，就可能很快的適應新的環境，甚至發展出新的競爭優勢與新的生存與發展方式。

策略分析與決策必須考慮人性的因素，是成功企業家的共識。

### 4-2-4 關鍵能力應屬於組織而非個人

重要的關鍵能力不宜屬於少數個人，而應盡可能屬於「組織」。因為若由少數個人擁有這些關鍵能力，則一旦當他們離開組織，策略上賴以成功的命脈就可能快速消失。有些企業的成功大部分靠一兩位「超級業務員」或少數大師級的研發技術專家，短期中固然可以視為策略上競爭優勢的基礎，但企業領導人應及早設法將他們的「特殊能力」轉移或傳承到組織或團隊才對。努力培養並吸收更多未來策略所需要的人才，當然是更長期、更基本的做法。

### 4-2-5 關鍵資源應自行掌握

關鍵資源不應依賴外界，尤其是少數的外界機構。否則長期中會受制於這些外界資源的擁有者，或造成利潤被他們所「剝削」。例如零售連鎖體系為了低成本的快速展店，店面皆為租用，投入成本不高，而且由於地點位置優越，業績表現良好。後來零售店面所在地區都日益繁榮，此一連鎖體系的業績更是令人驚艷。但此同時，房東不斷上漲租金，結果零售連鎖努力的成果大部分都不

得不「上繳」給房東，自己獲利平平而已。這是競爭優勢所依賴的關鍵資源（良好的地點）不屬於自己的結果。

某些產業中，有些關鍵零組件或精密的加工設備，始終受制於人，也是很多企業家心中之痛。

#### 4-2-6 學習能力、創新能力與知識管理是許多競爭優勢的來源

環境中的機會與衝擊持續出現，策略也隨時在調整，如果只依賴「靜態」的優勢，肯定無法應付，技術上的研究發展與創新，重要性自不待言。此外，為了應因外界變化及策略需求，組織以及組織中的每一個人，都需要不斷的學習與進步。例如新的資訊科技及應用方式出現，企業的對策不應只是重金挖角，將一切創新的工作都交給這些新聘的專家而已，更重要的是組織內部必需快速學習，並將禮聘來的人才視為組織學習及提升組織整體能力的重要來源。

同樣道理，企業走向國際化時，能否快速適應當地文化、管理當地員工、熟悉當地法規，甚至熟悉當地語言，都要靠學習。如果自己人不能有效學習，而全盤依賴當地聘任的團隊，則國際化想成功是不容易的。原本專心從事製造的企業，開始走向自創品牌；連鎖通路向上整合自行製造；小型企業快速擴充規模等等，都需要相關人員知能的配合。而這些知能的成長都需要學習。

而「知識管理」是指組織有系統、有步驟的自外吸收、對內擴散、主動創新及有效保存這些知能的流程與制度。目的在使「屬於組織」的知能成長不僅依賴每一位「個人」的學習動機與能力而已。理想上，最好是整體組織中的大部分成員不僅有學習動機與能力，而且還能將所學「內化」而應用在工作上，並且進而從工作與解決問題的過程中，創造屬於組織的新知能。

個人在社會中的成就與其學習動機與學習能力息息相關，而組織長久的競爭優勢則建立於其制度化的「學習能力」上。

與「學習能力」有關的是組織的「創新能力」。但在此所謂「創新能力」未必是指企業內部在技術研發上擁有創新的能力而已。策略調整必然會帶來組織與工作流程上的改變，如果人員在普遍的素質上及組織文化上，有能力及意願去接受新的事物，並構思出新的辦事方法與工作流程來配合新的策略方向，也是一種創新。相反的，若高階層決定了一項新的策略方向，但各級人員在觀念、心態與行動上無法配合，官僚化的組織結構與制度又阻礙了組織變革的進度，形成「教不動」也「叫不動」的情況，表示組織已經僵化而失去了策略的彈性。

基於此一認識，組織的「學習能力」與「創新能力」是關聯密切的競爭優勢之一。

當然，從策略的觀點看，以上這些「學習」、「創新」、「知識管理」等，其努力的重點，也必須與本組織未來的策略發展方向相配合。易言之，每一家企業的策略重點不同，各家的「學習」、「創新」與「知識管理」內容與方式也不會一樣。

#### 4-2-7 配合原有條件之不足，就設法發展其他方面的競爭優勢

在整體產業的價值鏈上，每一項價值活動都存在著潛在且足以安身立命的競爭優勢，並可以藉著這些「相對優勢」與其他先天條件更好的上下游廠商維持良好的共生關係，或「和平共存」的關係。

例如在某些產業中，研發創新能力十分關鍵，但我方並無此方面能力，短期中也不太可能發展這些能力。這時可以努力提高「製造效率」，並憑藉此一優勢與那些擁有高水準研發創新能力的廠商合作，以獲得合理的利潤。同理，若我方沒有自創品牌的能力，就可以為品牌大廠提供良好的售後服務或高效率的物流服務。

簡言之，這些條件良好的廠商，在策略上不必「樣樣都自己來」，肯定有一些價值活動需要由優秀的合作伙伴去負責。這樣我們就可以針對它們的需要或潛在需要，努力建立自己的優勢，設法在這些「大哥」們的供應鏈體系中，找到自己的生存空間，然後再徐圖發展。

而一開始應選擇哪位「大哥」，以及為它們提供怎樣的互補服務，就屬於「目標市場的選擇」、「產品特色的選擇」，甚至「垂直整合程度」方面的議題了。

所謂「和平共存」的做法之一是在為品牌大廠（或「大哥」）代工之餘，可以生產其「規格過時」的產品，再以自己品牌賣到購買力低、較為落後的地區。由於與品牌大廠的「產品」與「市場」都不衝突，甚至可以讓它們獲得若干權利金，品牌大廠就可以允許代工廠的這種做法。代工廠也可以藉機發展「在較落後地區自創品牌並從事行銷」的能力，甚至發展成未來可能的「競爭優勢」之一。

4-2-8 可以創造競爭優勢的方式很多，但「選擇重點」十分重要

以上列舉了許多可能的競爭優勢，但如果要形成本身獨特的「核心競爭力」，就必需將這些可能的優勢進行選擇與組配，不僅應配合產業的特色以及來自各方可能的競爭威脅，而且應努力做到外人不易模仿，甚至看不懂形成這些核心競爭力的因果關係。

再者，創造與維持競爭優勢是需要投入成本的，如果在可見的未來，少數幾項競爭優勢就可以形成成功有效的策略，就不必再投入太多資源，選擇重點即可。但在分析未來環境的變化，並構思未來策略後，就應該及早進行「未來競爭優勢」的重點選擇，並設法及早培養或建立。

策略上有前瞻思維，才能指導了未來競爭優勢選擇的方向。

4-2-9 當外界環境十分不利，只好在內部強化競爭優勢

當外界環境十分不確定，難以決定策略走向時，企業只好按兵不動，同時設法持續強化本身的條件或競爭優勢，等待風雨過後再重新出發。在全球疫情造成某些產業景氣極端低落時，有些企業就藉此機會投入時間精神，仔細檢討並改進目前內部各種工作流程與權責劃分，同時也針對人員能力不足之處進行平時沒有時間進行的人員培訓。在業務方面也只好就自己所擁有的資源或條件，能做什麼就做什麼，能保存實力即可。

這是將「以資源為基礎(resource based)的策略」，徹底奉行的表現。

#### 4-2-10 當心「核心競爭力」的固化

前述所形容的「就本身資源或能力之所及來選擇經營的方法或策略」，是在在外界環境高度不確定時的消極做法。正常情況下，企業應以「持續發展新的核心競爭力」為重要的努力方向。因為競爭力雖然需要「選擇重點」，但也得當心長期過度倚賴少數一、兩項競爭優勢，而造成整體策略乃至於組織的運作的固化，甚至對策略敏感度與靈活性的降低。所謂「招式用老」，在長期中也有其風險。

在「策略形態分析法」的思維架構下，在未來可行的策略方案下，有重點的選擇未來核心競爭力，才會對這些核心競爭力的「規格」或內容進行更明確的定義，在資源投入上也更能聚焦。

#### 4-3 條件與競爭優勢不同

在制定策略之前，或創業之前，就應考慮本身有哪些「條件」，例如有錢、有技術、有人脈等，在觀念上相當於「策略的原料」。而競爭優勢是在策略構想出現以後，表現在策略或策略形態中的一環，相當於策略思考與分析之「產出」的一部分。兩者表面上似乎一樣，但在思考或分析的過程中，角色是不同的。簡言之，「條件」近於在策略出現前「靜態的存在」，「競爭優勢」則是策略決策與行動中的一環。

這是因為有些「條件」，未必在所構思的策略中能用得上，例如有錢、有土地、有人脈，只能被視為「條件」，如果未能和其他策略形態構面中的決策或做法互相呼應，並納入企業「創價流程」的一部分，就不能視為「競爭優勢」。至於競爭優勢則是因為我們的某些做法與產業環境中的因素互相結合而產生的，例如「利用新技術打進新市場，正好使原有的產能可以充分利用」，其中「新技術」與「產能過剩」都不算是原有的「條件」，而只是引進新技術將原有的資源活化；而「經由結盟而利用到上游供應商的獨占力量」之類，原先也不屬於「條件」之中。

當然，策略在時間軸上是連續變化的，前期的競爭優勢後來成為未來策略的「條件」，也十分可能。

#### 4-4 新創事業的競爭優勢常需依賴策略形態六大構面的「聚焦」

對新創事業而言，在創業之前，其實並無所謂的「目前的策略」，因此只能從自己所擁有的「條件」開始，看看自己與團隊在財力、技術能力、銷售能力，以及社會關係與人脈上擁有哪些條件或潛在的條件，再來尋找環境中的「機會」，進而設計一個有「合理策略構想」，或可以「有效結合環境機會與本身條件」的「策略形態」。

通常新創事業由於條件薄弱，亦無規模，因此只能依其有限的「條件」與「競爭優勢」，推出少數有特色的「產品」，並針對有此特殊偏好的「顧客」，專心做好自己「在行」或有優勢的活動（較低程度的「垂直整合」），集中於某些

「地區」，先求立足，再求發展。易言之，即是將「產市垂規地競」各構面都走向「聚焦」，比較合乎穩紮穩打的原則。