

以下內容摘錄自《玩成大贏家》一書

## 《導讀》

### 整套造就 P&G 不凡績效的策略寶典

— 逢甲大學人言講座教授 許士軍

在企業世界中，能存在超過百年而仍能熠熠發光的公司並不多，而像 P&G 這家創立至今已超過 175 年的公司，更是屈指可數。尤其如書中所稱，即使在網路泡沫化到金融海嘯發生的 10 年（2000 ~ 2009 年）間，美國整體 S&P 指數下跌，然而這家公司業績不但未受影響，反而仍能竄升一倍，獲利飆升四倍，每年每股盈餘成長 12%，股價成長超過 8 成。公司能夠逆勢成長拿出這樣一張成績單，令人有不可思議之感，當然免不了要追問它是怎樣做到的？

### 正確的策略乃是成功的必要條件

造成這種驚人成效的原因，必然不只一端，但是正確的策略必居其一，而且應當也是其中最主要的一個因素。讓我們感到興趣的一恰好也是本書所要探究的一公司在這段期間究竟採取了哪些策略，為公司創造了這樣輝煌的成果？

首先，我們瞭解，策略之重要地位乃是近幾十年的事。遠的不說，那麼，究

竟賣什麼才好？消費者需要什麼？這方面的探求一直以來都是市場調查人員的工作，卻仍留下諸多懷疑。只用群體訪談與調查問卷這類以往的調查手法，會愈來愈難掌握、發掘既複雜又多樣化的消費者內心想法。即使在 1970 年以前，企業經營由於外界環境相對穩定，科技發展也未有重大突破，消費生活方式變化不大。在這種狀況下，經營者所追求的，主要在於成本與效率方面，而非策略。反之，在 1970 年前後，隨著能源危機，美元改採浮動匯率，資訊科技興起，加上日本及歐洲產業興起，帶給美國企業極大壓力，以至於不得不在成本與效率之上，將戰場和致勝之道有所探究並加以選擇。自此之後，使得有關企業策略之道，蓬勃發展，成為顯學。

## 有效的策略不是來自正式的規劃程序

不過，企業經營策略之重要性是一回事，如何發展這種策略以及如何將策略實際付諸實施，又是另外一回事。有關前者，在 1970 年之後一段時間，多數企業發展策略，企圖應用一套正式程序，有如產製機器一般，根據既定程序和步驟，設計一系列表格，彙集相關資料進行分析，根據公式將計算結果加以彙整，稱之為「策略規劃」( strategic planning )。然而不幸地，如策略大師明茲伯格 ( Henry Mintzberg ) 在他的一本巨著《策略規劃之興亡》( The Rise and Fall of Strategic Planning, 1993 ) 書中所稱，人們依照這種機械式規劃程序按表操兵，出現幾項缺陷：首先，這種規劃方法見樹而不見林，反而將真正策略之最關鍵成分：「洞察力」( insights ) 「創造力」和「整合作用」( syntheses ) 排除在外。

其次，在這種正式規劃所依據的三項假定：「未來是可預知的」，「設計和執行可以分離的」與「唯一的最佳策略是存在的」，事實上，都是不切實際的。

同樣嚴重的是，人們只重數據加以推導。一方面，使策略成為歷史導向，難以創新；另一方面，過分財務導向，涉及資源分配與績效衡量，使參與規劃部門在本位觀點下，不免產生利害衝突，最後能被接受的策略，往往是一種妥協的產物，失去策略應有之完整和創新的特色。連帶地，人們對這種策略，既不會有深刻的「承諾感」( commitment )，也不會有「熱情」。然而，不幸地，這些卻是成功策略最不可或缺的核心成分。

## 願景和使命也未能奏效

這些傳統策略規劃和其背後那種「鑑往知來」的保守思維，在今後變化莫測的世界中是行不通的了，遂使策略大師普哈拉 ( C.K. Prahalad ) 於 1995 年間提出策略企圖心，願景和使命這些概念，取代單純依靠數字推算的財務目標，做為發展策略的驅力。

然而問題並不因此得到解決。因為人們發現，依照願景和使命所發展的策略，即使看起來不但符合現實狀況，也有極高的專業水準，卻不能帶給公司所期望的成效。

譬如書中告訴我們，P&G 發現，造成這種結果的原因，並非有關願景、使命、策略或目標不重要，而是在於他們背後缺乏一個支援體系，使公司能透過組

織、專案、資源、人才、資訊、衡量及激勵這些活動，將它們予以落實。在這方面，本書讀者可以發現，P&G 在所採取的所謂策略主體—包括「戰場策略」(第三章)、「致勝策略」(第四章)和「核心能力」(第五章)—之後，作者明白地說「管理真正重要的事物」，乃在於公司是否建立起支援上述所有構想和計畫的「支援結構、系統和衡量方式」。他認為，缺少這一條件，「策略依然是紙上談兵」。

### 落實核心優勢的支援體系

具體地說，P&G 所做的，就是針對公司的每一項核心優勢，都投入資源和心力，建立一套支援體系，使其產生具體成效。譬如眾人所知，P&G 所擁有的核心優勢，包括有「深入掌握消費者需要」、「打造品牌」、「開放性或破壞性創新」、「建立通路合作夥伴關係」、「建構成本優勢」等等，在這些獨特優勢背後，公司透過諸如「組織整合」、「成本分攤」、「利潤中心」、「績效衡量」、「規模選擇」這些管理手段建立一套支援體系。拆開來看，這裏所說的，幾乎都是教科書上為人們所熟知的觀念或名詞，但經由 P&G 的匠心獨運，巧妙結合和運用，卻轉化為他人難以模仿的競爭優勢。

一般人都同意，策略能否化為公司所有人員的行動，取決於是否能形成一種文化或支持策略的價值觀念。可惜的是，有關這一點，人們往往是用一句話輕輕帶過。但是 P&G 之所以能有效地將策略達到溝通作用，在於能夠透過明確且單純的方式，講求用語簡單，易於記憶，而且一再地重複。看起來這種溝通方式屬

於細微末節，但依 P&G 的體驗，這卻對於策略能否落實，大有關係。

就本書所提出各種有關策略分析工具，如 SWOT、五力分析、成長矩陣等等，也都是在一一般策略教科書中可以讀到。但是 P&G 對於如何運用這些分析工具有其獨到之處。譬如說，P&G 是經由所謂「策略邏輯流」(第七章)的策略架構，從「產業分析」到「顧客價值分析」等等，以至於考慮到「競爭對手分析」，將競爭對手會如何反應納入思考，以決定本身的戰場與致勝策略。

綜觀這樣一整套的策略作為，在 P&G 這家公司，從「策略是為了在市場上贏得勝利而做出的具體選擇」的基本信念出發，透過「一系列環環相扣的選擇，讓公司在業界建立獨到的定位，以創造可以維繫的優勢，達到優於競爭對手的價值」這一境界。這種多層次的選擇和彼此環環相扣的「級聯體系」，告訴了我們，P&G 這家公司是怎樣得以締造卓越績效的重要原因。

## 卓越不凡的作者組合

最後要講的，就是兩位本書作者，俱非等閒之輩。除了他們本身在策略上有深刻之造詣與豐富的經驗以外，特別值得一提的是，他們都和 P&G 這家公司有長期與第一手的接觸。以作者之一的萊夫利而言，在公司服務長達 33 年，並長期擔任公司 CEO 和董事長職務。另一作者馬丁教授，在本書出版時擔任多倫多大學羅特曼管理學院院長，但在之前他曾是一家著名策略管理顧問公司 Monitor 工作長達 13 年。據書中所稱，P&G 所採用的策略核心架構即源自這

家顧問公司所發展的一種策略實踐法。由於這一身份，讓他可以自公司外邊立場觀察並參與公司有關策略之發展與執行，使他的觀點深入而不失客觀。這一組合，怪不得能贏得鼎鼎大名的奇異前執行長傑克·威爾許的讚嘆，他說由「一位卓越的 CEO，加上一位卓越的教育家」合著的這本書，乃是每一位「思考策略的人士都不容錯過的一本好書」。

除了這兩位以外，我們還可以從他們在出版謝辭中獲知，本書之問世，還得到公司內外許多高階主管—包括歷任董事長和執行長在內—的協助。以這樣的陣容所撰的書，除了可信度高外，其中所呈現的洞見和智慧，都不是一般人所能掌握和窺見得到的。

## 《內文精選》

### 策略就是抉擇

1990 年代進入尾聲，寶鹼亟需拿下護膚市場江山的態勢已清晰可見。護膚產品 ( 包括肥皂、洗面乳、保濕霜、乳液以及其他各項護膚產品 ) 在整體美容產業佔有大約四分之一的比重，而且極具獲利潛力。這塊市場如果操作得宜，比起其他像是護髮、化妝品和香水 之類的美容品項，更能牢牢抓住消費者的心。而且，在技術和消費者洞見 ( consumer insights ) 方面，護膚產品有相當多的知識和技術可轉移到這些品項。寶鹼需要頂尖的護髮和護膚品牌，方能在美容市場贏得信賴。護膚產品是他們很弱的一環。特別是歐蕾 ( Oil of Olay )。這並非

寶齡唯一的護膚品牌，但在當時是最大、而且最知名的。

可惜的是，這個品牌背負著包袱。人們覺得歐蕾產品老派、不再貼近生活。因此被稱為「老太太乳液」，隨著顧客群的年歲逐年增長，這樣的稱謂也不失公允。越來越多女性消費者在選購護膚品時，會跳過歐蕾，偏好產品更豐富的品牌。歐蕾的核心產品（用簡單塑膠盒包裝的粉紅色護膚霜），主要是在藥局地下室特價區販售，售價 3.99 美元；在不斷推陳出新的護膚產品市場上，實在沒有競爭力。到了 1990 年代末，歐蕾的年度銷售業績跌破 8 億美元；在 500 億美元的護膚品市場上，遠遠落在業界龍頭之後。這對公司而言是個艱困的策略抉擇，可能會有幾個不同的回應方式。寶齡可能維持歐蕾的現狀，以別的名稱推出另外一個比較貼近市場的品牌，爭取新世代的消費者。不過護膚品牌從無到有，可能要好幾年的時間才會稱霸市場，甚至要好幾十年。寶齡也可能選擇立竿見影的解決方案，買下護膚市場上現成的領導品牌（想想看雅詩蘭黛〔Estée Lauder〕的倩碧〔Clinique〕，或是德國拜爾斯道夫公司〔Beiersdorf〕的妮維雅〔Nivea〕品牌），希冀在品項競爭當中贏得消費者的信賴。但是收購案所費不貲、而且屬於投機性質。況且，過去這十年來，寶齡積極爭取收購多家領導品牌，但都徒勞無功。寶齡或可從旗下的領導美妝品牌，例如封面女郎（Cover Girl），擇一拓展為護膚品項。這種作法的投機風險也很高。美妝市場的領導品牌怎樣才能在護膚市場奪下一席之地？最後一個可能的方案是，寶齡可能為日漸褪色、但依然很有價值的歐蕾重新注入活力，在新的品項中競爭。這意味著，公

司要想辦法重塑這個品牌在消費者心中的形象，這牽涉到很高的投資額，而且沒有成功的保證。但寶麟相信，歐蕾品牌有發展潛力，若有適當的推力更是如虎添翼。

幸好歐蕾的消費者認知 ( consumer awareness ) 還很廣泛，優秀的行銷人員都知道，消費者認知的重要性超過試用。歐蕾當時的北美品牌經理人麥克·寇瑞斯基 ( Michael Kuremsky ) 總結這幅景況，「那時候大家開了很多支票，( 但 ) 沒有實質的計畫。」 這支團隊想為這個承諾發展出實現的計畫。而計畫就是重新塑造歐蕾一品牌、商業模式、和其包裝與產品、價值主張( value proposition )、甚至於它的名稱。他們把「之油」( Oil of ) 的字樣去掉，並為這個品牌重新命名為「歐蕾」( Olay )。

這支團隊在吉娜·德索斯 ( Gina Drosos ) ( 當時的護膚事業部總經理 ) 的領導之下，積極瞭解他們面對的消費者和競爭對手。團隊成員發現，歐蕾現有的顧客對價格敏感，而且對護膚產品的投資微乎其微—這點並不令人意外。傳統的認知是，五十歲以上、注重抗皺的女性是最具吸引力的消費族群。這些女性願意支付較高的價格採買有效的產品，頂尖品牌通常就是以這個族群為焦點。不過德索斯回憶說，「我們觀察市場上消費者需求時發現，三十五歲以上的消費者族群具有實質的成長潛力，她們在這個年紀開始注意到臉上長出細紋和皺紋。在那之前，許多女性依然以護手霜和身體乳液來擦臉，有的甚至什麼也不擦。」三十五歲的族群似乎是進入女性護膚品的潛在切入點。消費者到了這個年紀，變得比較



注重保養—清潔、柔膚、和保濕，並且使用日霜、晚霜、每個禮拜做臉和以各種保養方式維持肌膚年輕、健康的外表。女性到了三十五歲，往往變得非常積極保養肌膚，而且比較願意付錢購買高品質和創新產品。偏愛的品牌只要有新產品問世，她們都會嘗鮮。她們變成忠實的品牌愛用者。這種消費者正是歐蕾所需要的，但要躋身這個市場區塊，歐蕾就得大幅提升本身的層次。

美妝產業傳統而言，是由百貨公司的品牌領導創新，這些品牌會開發更新、更好的產品，隨著時間逐漸滲透到大眾市場。寶齡的規模更大，通路成本更低，而且擁有龐大的內部研發能力，大有機會從市場的中間地帶領導創新。「我們可以扭轉頂尖技術由上而下滲透的消費者模式 ( consumer paradigm )」，德索斯表示，「我們可讓頂尖技術來自歐蕾。」所以，寶齡的研發專家便著手尋覓、開發更好、更有效的成分—也就是可能遠遠超越市場上現有產品的護膚產品。歐蕾擴大了產品的價值主張，而不是僅僅專注在抗皺這項產品功能。

研究顯示，抗皺只是消費者諸多關切的功能之一。歐蕾的研發部副總裁喬依·里斯楚 ( Joe Listro ) 表示，「除了皺紋之外，還有肌膚乾燥、老人斑、膚色不均等問題。消費者告訴我們，『我們還有其這些需求。』我們根據肌膚科技希望開發出能有明顯改變的技術。我們發現一種叫做維它納斯 ( VitaNiacin ) 的組合成分，對於實質改善肌膚外觀的各種要素具有明顯的功效。」歐蕾試圖重新定義抗老化產品的功能。結果產生一系列的新產品，始於 1999 年的歐蕾多元修護霜 ( Olay Total Effects )。這款產品以更好的活性成分對抗多重老化跡象，結合

消費者洞見。這些新產品為消費者大幅提升護膚的功效。

這些更新、更有效的產品可望贏得信賴，在梅西 ( Macy' s ) 和塞克斯公司 ( Saks ) 之類的百貨公司販售，這些頂尖的通路佔有一半以上的市場。歐蕾以往只透過藥局和折扣零售商在大眾通路販售。這些量販零售商—其中包括美國沃爾格林公司 ( Walgreen )、塔吉特 ( Target ) 和沃爾瑪公司 ( Wal-Mart ) —是寶齡各品項最大的、最好的客戶。但是公司透過百貨公司販售的產品只有幾項，在這方面並沒有什麼經驗，也缺乏影響力。寶齡要施展影響力，待在大眾通路也不無道理；但是唯有百貨公司消費者願為歐蕾轉投大眾通路的懷抱才行。要在大眾通路靠歐蕾致勝，公司得為大眾和精品市場建立連結的橋樑，創造所謂的大眾精品 ( masstige category )。歐蕾得扭轉大眾市場對保養的觀念，在傳統量販的環境之中銷售高階、比較頂尖的產品。這意味公司得吸引到大眾和精品通路的消費者。要做到這點，產品本身只是這場戰役的一部分；歐蕾也得透過產品的定位、包裝、定價和促銷方式，來改變消費者對於這個品牌和通路的觀點。

首先，歐蕾得說服注重護膚保養的女性，新的歐蕾產品確實跟高價的競爭產品一樣好，甚至還要更好。首先，公司在那些高價競爭品牌打廣告的雜誌和電視節目宣傳；目的是要讓歐蕾在消費者心中跟那些高價精品並列。廣告強調歐蕾是對抗「老化七大跡象」的利器，並延請外界的專家為歐蕾更新更好的成分背書。

德索斯解釋說，「我們的對外關係和認證計畫出現突破性的發展。我們找出消費者關鍵性的影響因素，並對部分頂尖的皮膚科專家開放實驗室，請他們來看作

業的情形。」獨立的檢測讓他們知道，歐蕾產品比起其他價格貴上好幾百美元的百貨公司品牌毫不遜色，讓消費者對於成效和價值的觀念從此改觀。突然之間，歐蕾被視為價格親民的高品質產品。

歐蕾的包裝也得改變。包裝代表渴望，但也得有效地傳達產品的功效。里斯楚回憶說，「大眾市場大多數產品，甚至於精品市場在某種程度上，都是採用擠瓶式或是普通的罐裝。我們希望包裝技術能讓消費者就像乳液一樣，優雅地擠出濃稠的乳霜。我們發現到按壓式乳霜的設計。」結果便是：包裝設計在陳列貨架上讓人眼睛為之一亮、印象深刻，消費者買回家中後，也可有效地發揮功用。

另外一個影響消費者的因素是定價。傳統而言，歐蕾的產品就跟藥妝店大多數的品牌一樣，屬於售價不到 8 美元的品項（百貨公司的品牌定價則在 25 美元到 400 美元不等，甚至於更高）。誠如德索斯解釋說，護膚市場普遍存有「一分錢一分貨」的觀念。女性認為大眾市場通路上的產品就是沒那麼好。」歐蕾的廣告和包裝在在強調這是足以和百貨公司品牌媲美的高品質、高效能產品。產品定價也得到位—不要高到大眾消費者望之卻步的程度，但也不要低到精品消費者會對其效能質疑的地步（不論那些獨立的專家怎麼說）。

里斯楚回憶當時為歐蕾多元修護霜產品定價的實驗：「我們從 12.99 美元到 18.99 美元的溢價點（premium price points）來測試歐蕾這款新產品，這些價格呈現出截然不同的結果。」在 12.99 美元的售價獲得正面的回應，以及相當不錯的購買意願比率（表達未來願意購買這款產品的意願）。但是大多數在這個

價位表達想買的受試者都是大眾市場的消費者。百貨公司消費者，對這個價位表示有興趣的是微乎其微。「基本上，」里斯楚解釋說，「我們在這個通路內的消費客群向上提升。」這很好，但還不夠。在 15.99 美元的價位，購買意願大幅下降。然後在 18.99 美元，購買意願又恢復了—而且是大幅提升。「所以，12.99 美元實在很好，15.99 美元不怎麼好，18.99 很棒。我們發現 18.99 美元的價位，開始打動這兩個通路的消費者。18.99 美元的價位，對於以往花上 30 美元甚至更高的精品消費者而言是很划算的。」18.99 美元的價格點比倩碧只便宜一點，遠低於雅詩蘭黛。對於精品消費者而言，這是很划算的，但這個價格並不會低廉到讓人質疑其可信度。對於大眾市場的消費者而言，這代表的是，產品肯定比貨架上任何其他產品都要好得多，售價才會高出這麼多。里斯楚繼續說，「但 15.99 美元的售價行不通—對大眾市場消費者而言太貴，而且難以贏得精品市場消費者的信賴。」所以，在資深領導團隊的強力推動之下，歐蕾以 18.99 美元的售價推出歐蕾多元修護霜。這是製造商建議的零售價，這支團隊積極地說服零售商堅守這個價位。

這時士氣大振。歐蕾接著以更好的活性成分，推出更高價位的頂級品牌：淨透煥膚潔面儀 ( Olay Regenerist )。接著推出焦點亮白雙重精華眼霜 ( Olay Definity )，並加碼推出價格更高的精品微晶亮膚潔面儀 ( OlayPro-X )—售價達 50 美元，這樣的價格點在十年前是難以想像的。這支團隊根據新的策略打造和深化各項能力。1990 年代大多數時候，寶鹼的護膚事業年增長率都有 2%到 4

%的速度。在 2000 年重新問世之後，歐蕾在這十年間的銷售和獲利每年都創下二位數的成長率。結果：25 億美元的品牌，而且利潤極為豐厚，穩穩掌握市場上最具吸引力的核心消費群。

## 贏得勝利的抱負

第一個問題—我們贏得勝利的抱負是什麼？—為其它策略界定抉擇的架構。公司一定要追求在某個特定的地方、和以某種特定的形式贏得勝利。如果不追求成功，那麼就是浪費公司人員的時間和資本提供者的投資。但為了清楚起見，勝利的概念應該轉譯為有定義的抱負 ( aspirations )。抱負是對理想未來的說明。這個流程到了後面的階段，公司會把這些抱負跟某些具體的標竿做結合，來衡量朝目標前進的進展。

在歐蕾這個例子，公司對於贏得勝利的抱負是定義為：成為北美市占率的龍頭、創下 10 億美元的銷售業績、而且全球市場占有率要擠身領導品牌之列。歐蕾品牌經過改造和重生之後，可望讓護膚產品跟護髮一樣成為美妝市場的棟樑。在大眾和精品市場之間的大眾精品區塊建立、維繫領導地位，是他們第三大渴望。這樣的渴望是界定戰場和怎樣致勝的起點，讓歐蕾團隊以更宏觀的眼光了解他們的使命。釐清贏得勝利的抱負意味著，品牌、品項、區塊和公司層次採取的一切行動都是為了這樣理想而努力。

在整體公司的層次，贏得勝利的定義是指，在寶鹼選擇要競爭的每個品項和產業都提供最有價值、最能創造價值的品牌 ( 換句話說，稱霸寶鹼所有的品項 )。

他們的抱負是創造可以維繫的競爭優勢、更好的價值、以及更大的財務報酬。

寶鹼當時的使命說明這樣寫道：「我們將會提供更高品質和價值的產品和服務，改善全世界消費者的生活。最終，消費者將讓我們的銷售業績、利潤和價值創造登上龍頭地位，讓我們的工作人員、股東以及生活和工作的社群蓬勃成長。」透過改善消費者的生活，來帶動銷售業績、利潤和價值創造的領導地位，是公司最重要的抱負。隨後所有的策略選擇都是以此為基礎。

抱負可以隨著時間調整和修正，但不應該每天改；抱負的存在是為了讓公司內各種活動得以彼此配合，所以設計上應該能夠維繫一段時間才是。公司對於贏得勝利的定義會成為其它策略的依據背景；不論如何，策略都應該不脫公司抱負的範疇，並能為公司的抱負提供支持。

## 戰場策略

接下來的兩個問題是，戰場策略和致勝策略。這兩個選擇彼此關係緊密，形成策略核心點，並且是策略成型當中最關鍵性的兩個問題。贏得勝利的抱負廣泛地界定公司活動的範疇；戰場策略和如何贏得勝利的問題則是界定公司具體的活動—公司要做些什麼、在哪裡、以及怎樣做，以實現本身的抱負。

戰場策略是一系列的選擇讓公司得以縮小競爭範疇。這些問題的焦點在於公司將會在哪裡競爭—在哪些市場、爭取哪些顧客和消費者、在哪些通路，在哪些產品品項、以及哪些垂直階段或在產業中的哪個階段。這一系列問題至關重要；

天底下沒有什麼都要做、什麼顧客都要爭取，還能贏得勝利的公司；所以務必要了解戰場策略之中哪些問題最能讓公司成功。公司要選擇多大的規模？在什麼樣的人口統計區塊（介於十八歲到二十四歲的男性、中年都市居民、職業婦女）和地理位置（本地、全國、國際、已開發地區、像中國或巴西這類經濟快速成長的國家）競爭？公司可在各式各樣的服務、產品線、和品項競爭；也可以選擇不同的通路（直通消費者、線上、量販、零售、百貨公司）。公司可以參與產業上游的部分、下游或是垂直整合。這些選擇一旦進行整合之後，便會為公司找到策略性的戰場。

歐蕾對於戰場策略的問題做了兩個關鍵性的抉擇：和零售合作夥伴創造一個大眾精品區塊，在大眾折價商店、藥妝店和零售商店與精品品牌競爭，以及為抗老化護膚產品開發一個新的、成長性的入市點消費者區塊。他們還考慮過許多其他有關戰場策略的選擇（例如轉入精品通路以及透過百貨公司與專賣店販售），但要贏得勝利，歐蕾對於戰場策略的選擇必須符合寶鹼公司層次對於戰場策略的選擇和能力。高度參與產品品項、以及非常重視產品體驗和功效的消費者，是寶鹼比較擅長的區塊。寶鹼精通的品牌能夠承諾消費者，只要配合定義清楚的養生方案，而且定期努力保養，就會看到實質的改善。而且，寶鹼擅長的品牌還包括那些能夠透過最佳顧客、和公司關係緊密、以及能創造可觀共享價值的零售商販售的品牌。所以，歐蕾團隊以寶鹼的策略和能力為基礎，擬定戰場的策略。

企業層次當考慮戰場策略時，需要界定哪些地區、品項、通路和消費者會賦

予寶鹼可維繫的競爭優勢。這是為了選出能讓公司發揮能力所長、迴避力有未殆之處。寶鹼領導階層釐清各個領域、以及清楚界定戰場策略，靠的就是核心理念。

我們要經營寶鹼核心優勢能讓他們贏得勝利的地方。我們問公司哪些品牌是他們真正的核心品牌，找出一系列確實在產業或品項當中傲視群雄的品牌，並對這些領導品牌投入大量的資源。我們問寶鹼的地理核心位置在哪裡。寶鹼在十個國家的利潤占總額的 85%，所以必須專注於在這些國家取得勝利。我們問消費者期待寶鹼在哪裡販售旗下品牌和產品，答案是量販商、平價商店、藥妝店和零售商店。核心也成為一種創新的主題。寶鹼的研發專家找出攸關各事業的核心技術，並將主要的心力都投入這些技術。我們想從純粹發明的心態轉為策略性的創新；目標是具有核心推動力量的創新。核心消費者也是一大主題；我們針對最重要的消費者推動業務，以最具有吸引力的消費者族群為重。核心在於戰場策略之中第一、也是最根本的一項—專注於核心品牌、地理位置、通路、技術和消費者，以此作為成長的平台。

第二個戰場策略是朝著地理位置更具優勢、以及結構更具吸引力的品項拓展寶鹼的核心。例如，將核心自織物轉入家庭保健、從護髮轉入染髮和造型、以及大舉進軍美容、健康、和個人護理。

第三個戰場策略的選擇—進軍新興市場—是根據人口統計和經濟學所做的決定。大多數出生的嬰兒和建立的家庭都是在新興市場。這些市場的經濟成長將會



是經濟合作暨發展組織 ( Organization for Economic Cooperation and Development , OECD ) 已開發市場的四倍。問題在於寶鹼可以經營多少市場以及怎樣安排輕重緩急。公司首先在中國、墨西哥和俄國培養實力，然後漸漸加入巴西、印度和其他國家。

誠如前任全球美容集團總裁和李維斯公司 ( Levi Strauss & Co. ) 現任執行長奇普·柏格 ( Chip Bergh ) 所說，「在 2000 年，寶鹼來自新興市場的業績大約是總營收的 20% ，聯合利華 ( Unilever ) 和高露潔 ( Colgate ) 已經逼近 40 % 。我們的產品定價比較高，總是追求產品的卓越。我們公司在所有的品項都傾向於追求頂級層次。」<sup>6</sup> 他說，為了在開發中世界競爭，方向必須改變：「我們需要開始擴大公司的產品組合以及發展競爭主張 ( competitivepropositions ) ，像是可讓我們更加深入這些新興市場的成本結構。印度有十億消費者，我們要打入最頂端的 10% 。」

新興市場是戰場策略一個重要的選項，但不能貿然驟進所有的新興市場。中國和俄國市場同時對外敞開，這樣的商機是獨一無二的。寶鹼一開始便以這些國家為焦點，在這兩個市場建立強大的、策略性的領導地位。現在，公司認真思考接下來要專攻哪些新興市場，以及主打哪些產品和品項。例如，在亞洲主打嬰兒照護用品就很說得通—因為，在可預見的未來，這世界大多數的嬰兒都是在亞洲出生。洗衣和美容產品在新興市場也會很受歡迎，因為品牌資產 ( brand equity ) 、規模和消費者偏好等原因。所以，寶鹼積極在亞洲開發這些品項的市

場，結果也確實如願。到了 2011 年，總營收之中有 35% 來自於開發中世界。

總括而言，寶鹼在企業層次有三大關鍵性的戰場策略：

- 以核心業務為起點從中成長，專注於核心消費者族群、通路、顧客、地理位置、品牌和產品技術。
- 擴大在洗衣和家庭寶鹼市場的領導地位，並且在地理位置具有優勢和結構具吸引力的美容與個人保養品項建立市場領導地位。
- 擴大到地理位置具優勢的新興市場，成為這些市場的龍頭，以市場對寶鹼的策略重要性做為安排輕重緩急的依據。

## 致勝策略

戰場策略的問題會選出戰場；致勝策略則是界定在所選戰場贏得勝利的策略。這是在所選區塊、品項、通路、地理位置等成功的配方。致勝策略的選擇跟戰場策略是息息相關的。記住，這不是說怎樣取得一般性的勝利，而是怎樣在所選戰場領域贏得勝利。

戰場策略和致勝策略應該以彼此為依據，而且要互相強化。就拿兩大餐飲帝國的類型來做對比好了一譬如說，橄欖園義大利餐廳( Olive Garden )和馬里奧·巴塔利餐廳 ( Mario Batali )。這兩家都是義大利餐廳，在各地分店都經營得有聲有色。但是他們的戰場策略卻大不相同。

橄欖園義大利餐廳是中價位、休閒用餐型態的連鎖餐廳，規模驚人—全世界

各地的餐廳數量超過七百家。當公司聘用數以千計的員工，重複製作數百萬的餐點，迎合各式各樣的口味時，他們致勝策略在於滿足一般用餐者的需求，並以提供可靠、一致的服務為焦點。另外一方面，馬里奧·巴塔利餐廳則是精緻餐點的頂尖業者，而且只在幾處經營—紐約、拉斯維加斯、洛杉磯、和新加坡。他的致勝策略在於設計創新、讓人驚艷的菜單；採用最頂級的食材；提供極致、客製化的服務；餐廳由於巴塔利食物網路 ( Batali' s Food Network ) 的名流，以及跟葛妮絲·派特洛 ( Gwyneth Paltrow ) 等女演員的友誼而更顯尊榮，而他們也樂於和餐廳顧客分享這樣的聲譽。

好的策略之中，戰場和致勝策略會彼此配合、互相強化。從橄欖園義大利餐廳的戰場策略觀之，試圖提升主廚在社會名流之間的地位並沒有道理；同樣的道理，巴塔利就算只是考慮讓各地餐廳看起來跟別家業者一樣，也無道理可言。不過如果巴塔利想要大舉擴張到價位較低、隨興的用餐環境，像沃夫甘·帕克 ( Wolfgang Puck ) 這樣，那就需要擴大其致勝策略，以配合新的、範圍擴大的戰場策略。如果沒有做到這一點，他便可能打不進新的市場。戰場策略和致勝策略必須一起考慮，因為對於所有的戰場策略而言，沒有任何致勝策略是完美的、妥當的。

公司在決定戰場策略時，必須找出方法創造獨特價值、和有別於競爭對手的方式，永續地為顧客提供這種價值。波特將此稱為競爭優勢 ( competitive advantage ) —這種具體的方式可讓公司賴以發揮優勢，為消費者或顧客創造更

高的價值，進而為公司創造更亮麗的投報率。

對於歐蕾而言，戰場策略是打造更好的護膚產品，確實對抗老化的跡象，推動強行銷、清楚說明品牌的承諾(「對抗七大老化跡象」[Fight the Seven Signs of Aging])，以及建立大眾精品通路，和量販業者合作直接與精品品牌競爭。寶齡之所以選擇大眾精品，是因為這是他們決定要贏得自己最熟悉的通路，這樣的選擇需要公司對產品開發、包裝設計、品牌打造和定價大舉改變，以便為零售商和顧客重塑價值主張。

以企業層次來說，寶齡選擇要從核心競爭；進軍家庭、美容、保健和個人保養的領域；並且拓展新興市場。制勝策略需跟這些戰場策略配合得天衣無縫。要想成功，致勝策略就應配合公司所處的具體環境，而且是競爭對手非常難以模仿的。寶齡的競爭優勢在於他們能夠了解核心消費者、以及創造區隔性的品牌。它之所以成功，靠的是積極打造品牌以及創新產品科技。它以全球規模以及跟供應商和通路顧客強大的合作夥伴關係和全球規模，充分發揮四兩撥千斤的力量，在所選的市場提供強大的零售經銷和消費者價值。

如果寶齡充分發揮其優勢，並針對這些強項投資，便可能透過獨特的上市模式維繫其競爭優勢。

寶齡的戰場和致勝策略並非所有的背景環境都適合。你們的公司要做出正確的選擇，關鍵在於這些選擇必須是可行的，而且對你們具有決定性的影響力。如果你們是自行創業的小公司，面對比較強大的競爭對手，那麼以規模做為致勝策

略的依據就沒有什麼道理。不過僅僅因為你們公司小，並不表示不可能憑藉規模贏得勝利。別輕忽你們其實可能改變環境，來配合本身策略的可能性。紅帽公司 ( Red Hat ) 公司共同創辦人鮑伯·楊 ( Bob Young ) 非常清楚他想要公司在哪裡競爭：他想要提供企業客戶開放程式碼的企業軟體。在他看來，那個環境下的致勝策略需要規模配合—楊認為企業顧客比較可能跟市場領導者採購，尤其是雄霸市場的龍頭業者。當時，Linux 市場相當零散，沒有這樣明顯的領導者。楊必須改變這個局面—透過免費下載這樣幾乎是免費相贈的方式達到雄霸市場的占有率，並且獲得企業資訊科技部門的信賴。這樣一來，楊決定了戰場和致勝策略，然後根據這兩個決定來打造其餘的策略 ( 營收主要來自服務，而不是軟體的銷售 )。結果造就了一家價值十億美元的公司，擁有源源不絕的企業業務。

## 核心能力

策略核心有兩大問題，而這兩大問題也為這個核心賦予支持的力量：(1) 必須具備什麼能力才能贏得勝利，以及(2) 需要什麼管理系統來支援策略抉擇？第一題有關能力的選擇，問的是公司在所選戰場贏得勝利所需活動的範疇和品質。「能力」羅列對公司具體戰場策略和致勝策略至關重要的各種活動和能力。

歐蕾團隊必須投資於打造和創造多項能力：很顯然的，創新是至關重要的—並非僅僅產品創新而已—而是包裝、經銷、行銷，甚至於商業模型創新也有其一席之地。這支團隊需充分了解現有消費者的看法，才能真正了解一個截然不同的

區塊。他們得以新的方式打造品牌、廣告、以及跟大眾零售商建立新的進貨模式。歐蕾和寶齡的護膚產品不能單打獨鬥。所以，他們跟產品成分創新者（新德美〔Cellderma〕）、設計者（IDEO 設計顧問公司和其他業者）、廣告與公關公司（上奇廣告公司〔Saatchi & Saatchi〕）和關鍵影響者（例如美容雜誌編輯和皮膚科專家，為產品功效提供值得信賴的背書）。這樣結合內部和外部能力的聯盟，創造了獨一無二的強大活動體系。這需要深化現有的能力和打造新的能力。

在寶齡這麼一家全世界員工超過 12 萬 5 千人的公司，所具備的能力相當廣泛、多元。但僅有少數幾項能力對於他們所選的競爭地點和方式是絕對至關重要的：

**對消費具備深厚的了解。**這是指真正了解購物者和終端使用者的能力。這是為了找出消費者不為人知的需求，比任何競爭對手更加了解消費者，並搶占先機。

**創新。**創新是寶齡的命脈。寶齡試著把它們對消費者需求深厚的了解，轉譯為精益求精的新產品。寶齡對於創新的努力，不僅是在產品、包裝上，也應用於他們服務消費者以及和同業合作的方式上，甚至可能應用於他們的商業模式、核心能力以及管理體系上。

**建立品牌。**品牌的打造長久以來一直是寶齡最擅長的能力。寶齡更明確地界定和過濾品牌打造的心得，得以有效率地、有效地訓練和培養這領域的品牌領導者與行銷專家。

**上市能力。**這個能力是有關通路和消費者關係。寶齡擅長於適時、適地、以

正確的方法打動顧客和消費者，寶鹼透過跟零售商建立獨特的合作關係，得以創造新的、突破性的上市策略，讓公司透過店面為顧客、以及透過整個供應鏈為供應商提供更大的價值。

**全球規模。**寶鹼是全球性的、跨品項的公司。他們並非侷限於單一特定的領域，公司的各種品項透過集體的聘雇、學習、採購、研究和測試以及上市，可以提升整體的力量。在 1990 年代，寶鹼將整個內部支援服務進行合併，就跟員工服務和資訊科技一樣，都在全球企業服務 ( globalbusiness services , GBS ) 的旗幟之下，讓公司得以發揮這些職能的全球規模效益。

這五項核心能力彼此支援和強化，結合起來的力量讓寶鹼傲視群雄。在印尼，每個能力都很強大，但是長期而言不足以創造真正的競爭優勢。反倒是，當這些力量集結起來，彼此強化時，方能創造歷久不衰的優勢。寶鹼實驗室只要有新的好點子出現，公司就能有效地打造品牌、並在世界各地每個市場最棒的零售店面上架。這樣的組合是競爭對手難以披敵的。