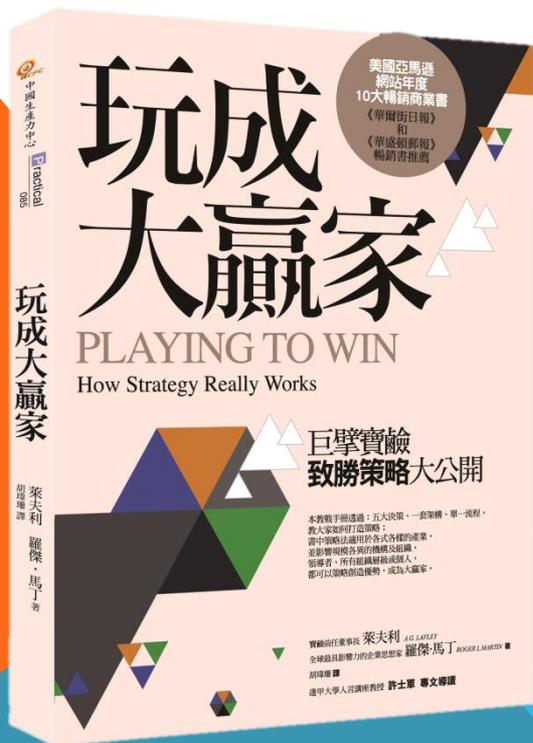


玩成大贏家

PLAYING TO WIN
HOW STRATEGY REALLY WORKS

全球頂尖
CEO推薦
必讀書單!!



巨擘寶鹼 (P&G) 致勝策略大公開

萊夫利 / 羅傑·馬丁 合著

關於作者-萊夫利(A. G. Lafley)

- 寶鹼(P&G)前任董事長、總裁與執行長
- 在萊夫利的領導之下，寶鹼的銷售業績翻升一倍，利潤成長四倍，寶鹼的市值增長一千多億美元，而其價值高達十億美元的品牌組合—諸如幫寶適、歐蕾和吉列—更因為他專注於策略、消費者導向的創新，而扭轉局勢締造亮麗佳績。
- 萊夫利曾獲企業界最高榮譽的獎項，包括《執行長雜誌》的年度執行長、派特森企業領導獎、愛迪生創新成就獎以及班尼斯領導卓越獎。他也躋身廣告名人榜和工業周刊製造業名人堂。

關於作者-羅傑·馬丁(Roger L.Martin)

- 全球最具影響力的企業思想家。
- 多倫多大學羅特曼管理學院院長，也是提供企業執行長策略、創新和整合性思維的顧問。
- 2011年「50大思想家」榜單上排名第六，這是每年兩度對全球最具影響力的企業思想家所做的排名。
- 2010年，獲得《商業周刊》(BusinessWeek) 提名為全世界最具影響力的27名設計大師之一。2007年《商業周刊》提名他為「商學院明星教授」—這是全世界最具影響力的十大商業界專業人士之一。

一整套造就P&G不凡績效的策略寶典(1/2)

逢甲大學人言講座教授 許士軍

➤ 正確的策略乃是成功的必要條件

在網路泡沫化到金融海嘯期間，P&G究竟採取了哪些策略，為公司創造了這樣輝煌的成果？

➤ 有效的策略不是來自正式的規劃程序

這種機械式的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」、「創造力」和「整合作用」排除在外。

➤ 落實核心優勢的支援體系

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。

一整套造就P&G不凡績效的策略寶典(2/2)

逢甲大學人言講座教授 許士軍

- P&G之所以能有效地運用策略，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**進而達到溝通作用。

P&G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**，讓公司建立起優於競爭對手的價值。這種多層次的選擇和彼此環環相扣的「**級聯體系**」，成為P&G得以締造卓越績效的重要原因。

來自各界的讚譽推薦

★ 由「一位卓越的CEO，加上一位卓越的教育家」合著的這本書，是每一位思考策略的人士都不容錯過的一本好書。」

奇異前執行長、通用電子前董事長 傑克·威爾許

★ 「這是我讀過最好的策略專書。本書作者萊夫利和馬丁深入重點核心：怎樣做出策略掌控情勢，而不是任由情勢擺佈你們的策略。每個人都想要贏得勝利；本書以平靜但權威的文筆為讀者介紹實現抱負必須採取的步驟。」

全球零售龍頭特易購執行長 泰瑞·利希爵士

★ 「《贏家策略》罕見地結合思考的深度和應用的簡易度。書中清楚地闡述企業策略的是與否以及策略開發的方法。作者萊夫利和馬丁將本身辛苦累積的經驗去蕪存菁，並提供精闢的見解、實務工具和與多建議，讓各位得以根據本身事業應用新的策略思考法。」

樂高集團執行長 克努斯多普

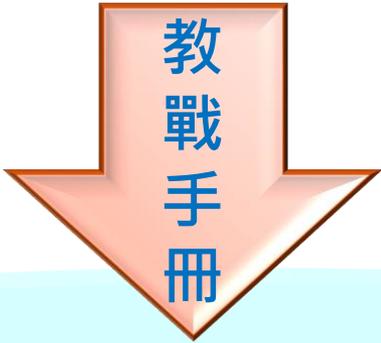
如何成為「大贏家」(1/2)

- ◆ 本書透過：**五大決策、一套架構、單一流程**，教大家如何打造策略。
- ◆ 談的是**P&G的轉型故事**和**推動轉型的策略方法**，書中策略法可協助公司運用良好策略，在業界建立獨到定位，以及更優於競爭對手的價值，充分了解「戰場在哪裡？」、我們要「如何打贏勝仗？」。

如何成為「大贏家」(2/2)

當公司一昧埋首於行動時，便往往忽略思考。許多領導者不積極發展贏家策略，反倒以各種無效的方式看待策略，例如：

- ☹ 把策略界定為願景。
- ☹ 把策略界定為計畫。
- ☹ 否決長期（或中期）策略的可能性。
- ☹ 把策略界定為現狀的最適化。
- ☹ 將策略界定為追隨最佳實踐(best practices)。



教戰手冊

五大決策、一套架構、單一流程

致勝策略之五大決策 (1/2)

策略是一組經過協調、整合的五大決策，也是以下這五個環環相扣問題的解答。

一、**贏得勝利的抱負 - 你們對於勝利的抱負是什麼？**

你們公司有何使命？激勵人心的抱負為何？

二、**戰場的選擇 - 你們的戰場在哪裡？**

這是你們可以實現抱負的戰場。

三、**致勝的方法 - 你們要怎麼打贏勝戰？**

也就是說，你們要在戰場上贏得勝利的方式。

四、**核心能力 - 必須具備哪些能力？**

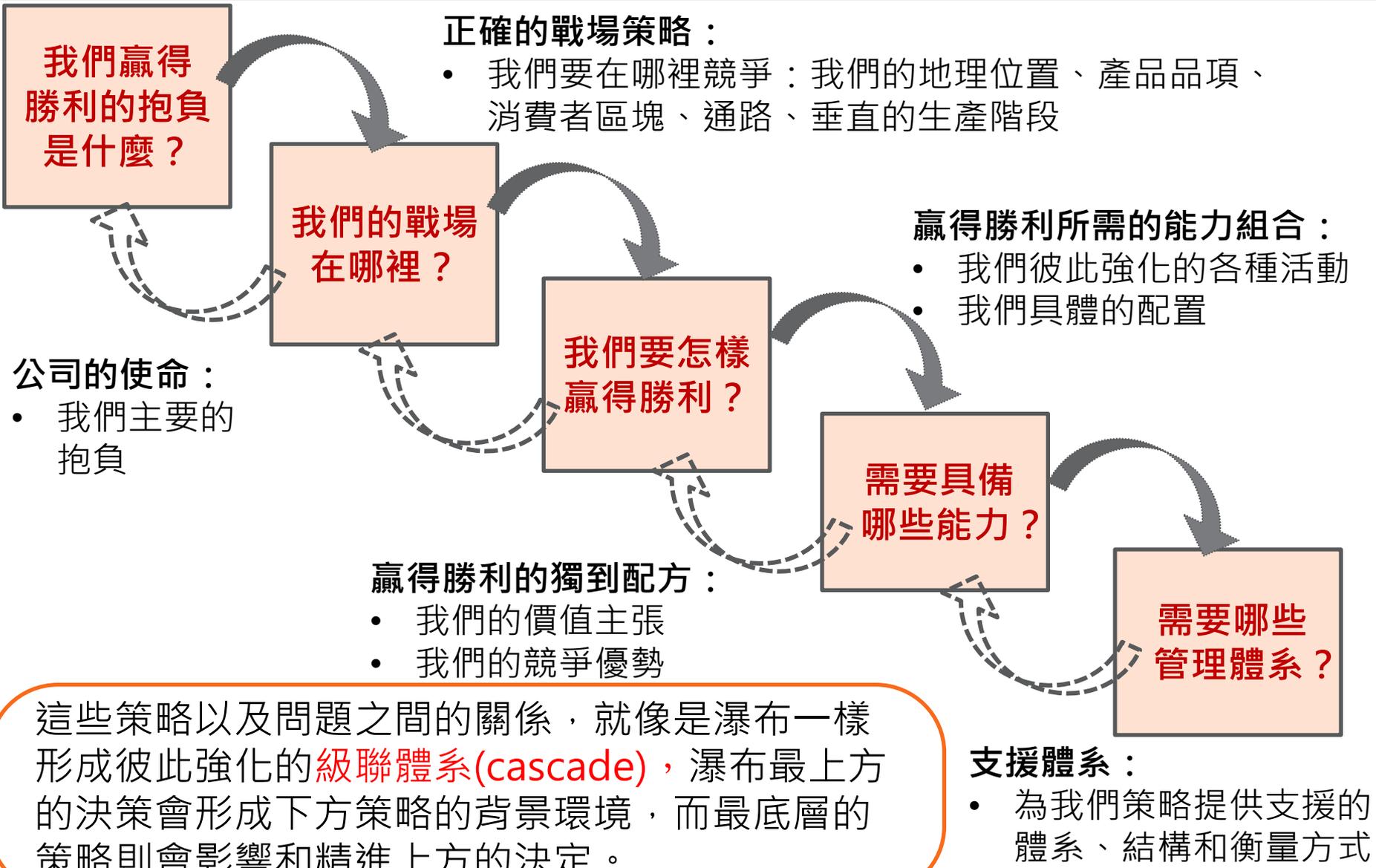
我們要以選定的方式來贏得勝利，需要哪些能力的組合和配合。

五、**管理系統 - 需要什麼樣的管理體系？**

也就是啟動能力和支援策略的體系與衡量方法。

致勝策略之五大決策 (2/2)

—整合式策略級聯體系(strategic choice cascade)



P&G之策略聯級體系

- 自核心成長，專注於頂尖的品牌和新市場以及大眾顧客。
- 拓展到家庭、美容、健康以及個人保養領域，創造和打造更多核心品項與頂尖品牌。
- 拓展新興市場，建立長期的領導定位。

我們的
致勝抱負
是什麼？

- 明顯改善全世界消費者的生活。
- 提供領導、銷售、利潤以及價值創造。

我們的
戰場策略
是什麼？

我們在所選
市場要如何
贏得勝利？

- 以全球規模和隨處可見的經銷打造高度差異性的品牌。

必須具備
什麼能力才能
贏得勝利？

- 消費者洞見
- 創新
- 品牌打造
- 上市能力
- 規模

需要哪些
管理體系？

- 客觀的、目標、策略和衡量方法。
- 採取股東總回報(Total Shareholder return) 衡量法。
- 培養領導能力。

案例： 歐蕾 (Olay) 品牌轉型

背景：寶鹼(P&G)旗下護膚品牌—歐蕾，在1990年代末，其年度銷售業績跌破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。

難題一
品牌發展
停滯

難題三
產品不具
競爭力

難題五
發展方向
錯誤

難題二
消費群逐漸
年老，而被
稱為「老太
太乳液」

難題四
競爭對手
強大

歐蕾品牌轉型之策略級聯體系

我們的
致勝抱負
是什麼？

- 成為頂尖的護膚品牌。
- 協助在寶鹼美容保養事業及護髮業務建立關鍵性的支柱。
- 在選擇的通路及市場大舉贏得勝利。

我們的
戰場策略
是什麼？

- 和目前的大眾零售商向上提升（在大眾精品通路）。
- 目標為30歲至40幾歲正開始想要且需要抗老產品的輕熟女。
- 主要區域販售（北美和英國）。

我們在所選
市場要如何
贏得勝利？

- 更好的抗老護膚產品。
- 和消費者洞見結合的致勝行銷（對抗「老化七大跡象」）。
- 建立「大眾精品」區塊直接對抗百貨公司與專櫃的精品品牌。

必須具備
什麼能力才能
贏得勝利？

- 充分發揮寶鹼在消費者洞見、品牌打造、創新和市場規模的能力。
- 建立合作夥伴關係，為贏得消費者、通路和影響要素所需完整的美容、設計、創新和行銷能力。

需要哪些
管理體系？

- 發揮寶鹼體系最大的力量。
- 通路與合作夥伴的體系。
- 「熱愛你的工作」。

策略級聯的是與否

- **策略求的是贏得勝利**。上述五項具體抉擇是經過整合和協調的組合。在界定策略時，請決定「會去做」以及「不會去做」的事情。
- **確實做出五大決策**。千萬不可在界定勝利、選擇戰場以及致勝策略、或評估能力之後就停滯不前。如果你們要創造一個有效的、可行的、可維繫的策略，那這五大問題都必須回答。
- **策略的思考是反覆進行的流程**。當你在策略級聯流程某個階段有所發現時，很可能得回頭思考體系之中的其他策略。
- **策略存在公司中各個層級**。公司組織好比一組連鎖級聯，在擬定策略級聯時，要考慮到其他策略級聯。

致勝策略之策略邏輯流(1/2)

- 在考慮確實的策略工作時，以戰場和致勝策略為起點—這是策略的核心所在。這些將界定你們要做些什麼、在哪裡做，方能創造競爭優勢。此時需要考慮四個層面：
 1. **產業界**：業界的結構如何、及其區塊的吸引力如何？
 2. **顧客**：你們的通路是什麼？終端顧客的價值？
 3. **相對定位**：你們公司在競爭情勢中的處境如何？可能有什麼樣的發展？
 4. **競爭情勢**：競爭對手對於你們所選擇的策略會採取什麼行動？
- 上述四個層面可以透過所謂「**策略邏輯流**」(strategy logic flow)的架構加以理解。

致勝策略之策略邏輯流(2/2)

- 「策略邏輯流」架構專為導引五大決策的關鍵分析所設計。
- 這套架構所提出的七個問題，即是針對公司目前的現實面、背景環境、挑戰和機會所做的分析，並進而開發出多項可能的戰場策略和致勝策略。
- 策略邏輯流是由左至右流動，猶如一個框架機制，也是一套運作順序，需要經常來來回回地反覆思考。
- 策略邏輯流的流動方向是從產業界到顧客，乃至於競爭對手反應的相對處境。

策略邏輯流架構

產業分析

顧客價值分析

相對定位分析

競爭對手分析

策略選擇

區隔

通路

能力

有何策略性
獨特的區塊？

什麼要素構
成通路價值？

我們的能力跟
競爭對手
比起來如何？

預測

競爭對手會
如何回應我
們的行動？

戰場策略A
配合
致勝策略Y

結構

終端消費者

成本

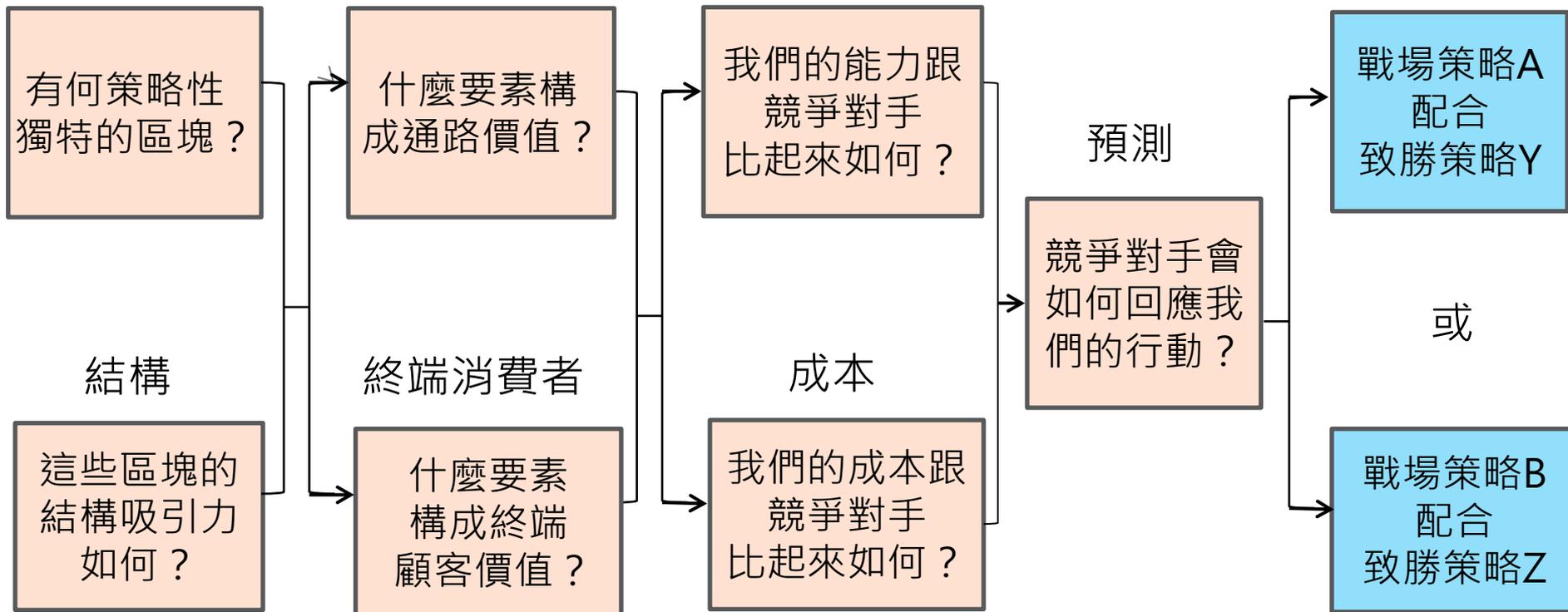
這些區塊的
結構吸引力
如何？

什麼要素
構成終端
顧客價值？

我們的成本跟
競爭對手
比起來如何？

或

戰場策略B
配合
致勝策略Z



策略邏輯流的是與否

- 探索策略所有關鍵性的層面：產品、顧客、相對定位和競爭情勢。
- 超脫目前對業界的了解，努力找出新的方法為市場進行區隔。
- 思索通路和消費者價值等式，當致勝策略為雙贏時，可以為消費者、顧客和公司創造價值。
- 別期待通路或終端消費者告訴你什麼會創造價值；思索答案是你的任務。
- 別馬虎看待你們的相對能力或成本，與最主要的競爭對手進行比較，並且確實了解要如何贏過他們。
- 確實探索競爭對手對於你們的策略各種可能的反應，並且思索在哪些狀況下，競爭對手可能讓你們無法贏得勝利。

致勝策略之逆向工程

1. 建立策略框架

把議題轉化為至少 2 個可能解決問題的獨立方案。

2. 產生策略的可能性

擴大方案列表，確保可能的方案納入考慮。

3. 具體列出條件

每個可能的方案都要列舉必須具備哪些條件才能成為穩當的策略。

4. 找出策略選項的障礙

判斷哪些條件的成立你覺得最沒有信心。

5. 設計可行的測試

對每個主要障礙設計足以激發投入承諾的可行測試。

6. 進行測試

進行以假設為基礎的分析，先對最沒有信心的條件進行測試。

7. 選擇

根據主要條件對測試結果進行比較，並在充足的資訊下做出策略。

**以具體的方法釐清矛盾的策略，
和他人共同打造策略。**

逆向工程的是與否

- 要探索各式各樣戰場和致勝策略的可能性，而不是一開始就把範圍限縮在務實的選項。
- 專注於最重要的問題（什麼條件必須成立，才會是致勝的可能性？）根據這個問題列舉各種條件。
- 先對最大的障礙進行測試。從團隊成員覺得最不可能成立的條件開始做起。
- 採用促進者進行逆向工程的流程；當你們專注於思考的時候，一定要有專人看顧流程的進展和團隊的動態。

結論

- 策略級聯、策略邏輯流以及逆向工程流程代表的是你們公司的**策略手冊**，這些可能是複雜、蜿蜒的路徑，而不是單純的單行道。你們會需要繞回來、重探和重新修改。
- **策略就是選擇**。更具體來說，策略是一系列環環相扣的選擇，不應把每一件事都列為優先。
- 企業應該**把策略視為一種流程**，而不是一種結果。

記住，天底下沒有完美的策略；
要找出適合你們的獨到策略！



全省購買服務據點

➤ 汐止總部

地址：221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓 (遠東世界中心)
電話：02-26985897

➤ 承德訓練中心

地址：103 台北市大同區承德路二段81號B1 (首府經貿大樓)
電話：02-25555525

➤ 中區服務處

地址：407 台中市工業區卅八路189號
電話：04-23505038

➤ 台南服務處

地址：700 台南市大埔街52號
電話：06-2134413、06-2134818、06-2147167、06-2137240

➤ 高雄服務處

地址：802 高雄市成功一路232號15樓
電話：07-3362918

線上通路

- 中國生產力中心線上書城 <http://cpc.tw/Publish/Book.aspx>
- 博客來網路書店 <http://www.books.com.tw/>
- 誠品網路書店 <http://www.eslite.com/>
- 金石堂網路書店 <http://www.kingstone.com.tw/>

美國亞馬遜網站
年度10大暢銷商業書

《華爾街日報》、
《華盛頓郵報》
暢銷書推薦

